

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**A discussão sobre sustentabilidade e o desenvolvimento de
competências gerenciais nas organizações: investigando de forma
cooperativa atores, estruturas, discursos e ações.**

Marcos Bidart Carneiro de Novaes

**São Paulo
2012**

Marcos Bidart Carneiro de Novaes

**A discussão sobre sustentabilidade e o desenvolvimento de
competências gerenciais nas organizações: investigando de forma
colaborativa atores, estruturas, discursos e ações**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, para a obtenção do
título de Doutor em Administração de Empresas.**

Orientador: Profa. Dra. Janette Brunstein

**São Paulo
2012**

N935d Novaes, Marcos Bidart Carneiro de.

A discussão sobre sustentabilidade e o desenvolvimento de competências gerenciais nas organizações: investigando de forma cooperativa atores, estruturas, discursos e ações / Marcos Bidart Carneiro de Novaes – 2012.

227 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

Orientação: Janette Brunstein

Bibliografia: f. 205-215

1. Desenvolvimento de competências. 2. Sustentabilidade. 3. Investigação-cooperativa. 4. Hotelaria. I. Título.

CDD 658.408

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Sérgio Lex**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico...

*Ao meu pai que estava vivo quando terminei o mestrado e
mantinha sobre a mesa de sua sala uma cópia de minha dissertação.*

*Partiu durante a elaboração deste trabalho e
não estará presente fisicamente para me ver doutor.*

*Seu maior legado para mim foi o respeito incondicional pelos seres humanos
de todos os credos religiosos, raças, classes sociais, identidades sexuais e personalidades.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes e acima de tudo à minha amada e paciente esposa, a doce e forte Valéria. Se este trabalho existe é porque ela também o desejou e apoiou.

À Profa. Dra. Janette Brunstein, minha estimada orientadora, que me conduziu como eu preciso ser conduzido, com paciência para me ouvir, sabedoria ao falar, atenção aos detalhes e “*une main de fer dans un gant de velours*”.

A todos os integrantes do corpo docente do Programa de Pós-graduação em Administração Universidade Presbiteriana Mackenzie com quem tive contato e de quem levo gratas lembranças, sem exceções. Em especial, porém, à Prof. Dra. Arilda Godoy, pelas aulas de aprendizagem organizacional, à Profa. Dra. Darcy Hanashiro pelas aulas de cultura organizacional e aos Profs. Drs. Ricardo Quadros Gouvêa e Walter Battaglia, por terem me apresentado nas aulas de epistemologia a alguns dos autores que marcaram este trabalho.

Aos colegas do corpo discente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Em especial aos sempre bem-humorados amigos Marcelo de Souza Bispo, Bruno Felix, Rubens Araújo Amaro e Antonio Carlos Lima Nogueira, com quem escrevi um pouco, mas aprendi muito.

A todos os meus familiares e amigos que permaneceram em minha vida nos últimos três anos, apesar de minha ausência, em especial à minha mãe, meus irmãos Ana, Antonio e Antonio Carlos, à Andrea Claudia e à minha querida sogra Joceli Drummond.

A todos os gestores da rede hoteleira com os quais e para os quais pesquisei e com os quais formei novos e sinceros laços de amizade. Também aos integrantes do GRESUS (Grupo de Estudos para a Educação em Sustentabilidade), em especial ao meu amigo Lyu Tsukada.

Ao governo do Brasil na figura do MEC (Ministério da Educação) e seu programa de bolsas CAPES PROSUP, que tornaram parcialmente possível em termos financeiros esta viagem de transformação, minha, dos gestores e da empresa em que trabalham.

A criação de uma coisa e a criação mais a compreensão plena de uma ideia correta da coisa são com muita frequência partes de um e o mesmo processo indivisível e não podem ser separadas sem interromper este processo.

Paul Feyerabend (2003, p. 12)

RESUMO

A sociedade e o indivíduo vivem um momento em que se temem riscos relacionados à ação do homem e às mudanças climáticas, desde inundações, grandes formas a riscos ligados a novas tecnologias. É neste contexto que emergem preocupações com a sustentabilidade econômica, ambiental e social. Há mais de uma década surge uma abordagem de sustentabilidade chamada de ‘sustentocêntrica’. Esta é uma síntese dialética que propõe a superação dos aparentemente irreconciliáveis pontos de vista fundamentados nas visões ‘tecnocêntrica’ e ‘ecocêntrica’. A primeira pregando soluções tecnológicas para os riscos acima e a segunda uma imediata interrupção do desenvolvimento econômico como hoje é concebido. O tema deste trabalho, a discussão sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento de competências gerenciais, é um reflexo no nível organizacional destas inúmeras questões que se chocam e complementam. Este é um trabalho em sua essência sobre a gestão humana e social das organizações e sobre as pessoas que nelas se reúnem para trabalhar e cooperar. É um trabalho focado na realidade de gestores, que são conclamados a participar de uma mudança de mentalidade ampla, na qual, não apenas interesses de acionistas são levados em consideração, mas de diferentes *stakeholders*. Este trabalho se embasa, no plano teórico, nas ideias sociológicas de Giddens (1984, 2009) sobre estrutura e ação, e de Beck (1992, 2007) sobre sociedade de risco. Recorre também às ideias de McKibben (2007) e Söderbaum (2000, 2008) sobre novos pressupostos econômicos, nas concepções interpretativistas sobre desenvolvimento de competências de Sandberg (2000, 2007) e do desenvolvimento expansivo de Engeström (2001). O objetivo da presente pesquisa é investigar de forma cooperativa o desenvolvimento de competências dos gestores em uma organização, ao se introduzir a discussão sobre sustentabilidade nesta mesma organização. Visa, mais especificamente, analisar como a ideia-força da sustentabilidade é compreendida e significada pelos atores corporativos e de que forma a discussão e prática em relação à sustentabilidade altera estes significados e desencadeia ações competentes, ao longo do tempo. O trabalho procura também compreender e problematizar como são negociadas as demandas dos diversos grupos de interesses durante este processo. Como metodologia de pesquisa recorreu-se à investigação-cooperativa, baseada nos trabalhos de Heron (1981, 1996), de Reason (1994, 2003) e de Moreno (1992, 1997). A pesquisa foi conduzida com um grupo de gestores do setor de Hotelaria no Brasil. Como resultados têm-se a descrição densa das contradições, paradoxos, limites e possibilidades de avanços nas reflexões e ações práticas deste grupo de gestores, que se comprometeram a participar de um processo de desenvolvimento de competências para a sustentabilidade numa lógica interpretativa e cooperativa. Neste processo, encontros vivenciais, diálogos reflexivos e trocas de melhores práticas foram pontos-chave. A trajetória da pesquisa permitiu mudanças significativas na forma como estes atores organizacionais passaram a compreender o significado do seu trabalho e dos negócios, em relação à sustentabilidade. O grupo obteve, sobretudo, avanços de ordem prática, envolvendo ações técnico-operacionais de curto e médio alcance, no contexto que a estrutura permitiu. No plano das ações reflexivas e dialógicas, no entanto, surgiram implicações para mudanças e pesquisas futuras, com este ou outros grupos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de competências. Sustentabilidade. Investigação-cooperativa. Gestores. Hotelaria.

ABSTRACT

Society and the individual are experiencing a moment of anxiety over risks linked to human action and climate change, from floods and famine to technology-based risks. It is in this context that concerns over economic, environmental and social sustainability emerge. Over a decade ago, a view known as the “sustaincentric” worldview arose. This is a dialectical synthesis which proposes to overcome the apparently irreconcilable points of view stemming from the “technocentric” and “ecocentric” worldviews. The former prescribes technological solutions for the abovementioned risks and the latter an immediate interruption of economic development as it is known today. This work’s theme, the discussion about sustainability and the development of managerial competencies, is a reflection, on the organizational level, of these countless questions which clash with one another and complement one another. This is a work essentially about human and social management of organizations and the people who gather within them to work and cooperate. It is a work focused on managers’ reality, since they are being called to participate in a broad mentality shift, in which the interests of various stakeholders are taken into account, and not merely those of shareholders. On the theoretical level, this work is based on Giddens’ (1984, 2009) ideas about structure and action and Beck’s (1992, 2007) concepts about risk society. It also draws on McKibben’s (2007) and Söderbaum’s (2000, 2008) ideas about new economic presuppositions, on Sandberg’s (2000, 2007) interpretivist conceptions about competency development and on Engeström’s (2001) expansive development. The objective of this research is to cooperatively investigate the development of managers’ competencies within an organization by introducing the sustainability discussion in this company environment. More specifically, it aims to analyze how the guiding idea of sustainability is understood and signified by corporate actors and how the discussion and practice of sustainability alters these meanings and sets competent actions in motion over time. The work also seeks to understand and problematize how the demands of various interest groups are negotiated during this process. Cooperative inquiry was used as the research methodology, following the works of Heron (1981, 1996), Reason (1994, 2003) and Moreno (1992, 1997). The research was conducted with a group of managers from the hospitality sector in Brazil. The results present a thick description of the paradoxes, limits and possibilities for advances in the reflections and actions of this group of managers, who committed themselves to a project for sustainability competency development within an interpretive and cooperative logic. In this process, face to face encounters, reflexive dialogues and exchange of best practices were the key point. The research trajectory allowed changes to occur in the way these organizational actors understood the meaning of their work and business, regarding sustainability, in the context allowed by the structure. On the level of reflexive and dialogic actions, however, implications for future changes and researches emerged, with this or other groups.

Key words: Competency development. Sustainability. Cooperative inquiry. Managers. Hospitality.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Paradigmas Alternativos sobre Sustentabilidade.....	33
Quadro 2 - Áreas Temáticas da Sustentabilidade Social.....	41
Quadro 3 - Uma Visão Baseada em Recursos – Escopo Conceitual.....	47
Quadro 4 - Critérios para avaliação de pesquisas interpretativistas-críticas.....	82
Quadro 5 - Membros do grupo inicial de pesquisa.....	84
Quadro 6 - Aspectos relacionados à sustentabilidade mencionados pelos gestores.....	106
Quadro 7 - Reflexões sobre a ação, indivíduo, estrutura e sociedade.....	170
Quadro 8 - Concepções de Sustentabilidade – Frases oriundas dos encontros.....	174
Quadro 9 - Tensões, contradições, paradoxos e ambiguidades.....	176
Quadro 10 - Desenvolvimento de significados e competências ao longo do trabalho.....	178

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Estratificação do Agente.....	14
Figura 2 – Tipos e Características de Regras.....	16
Figura 3 – Indivíduo, Sociedade, Estrutura e Ação.....	27
Figura 4 – Visão Participativa de Pesquisa.....	74
Figura 5 – As seis dimensões da sustentabilidade.....	99
Figura 6 – Matriz de Criticidade e Complexidade.....	103
Figura 7 - Indicadores consumo de energia elétrica no Hotel 1 em 2010.....	120
Imagens 1 e 2 – Grupo de Estudos em Educação para a Sustentabilidade – 25.02.2010.....	88
Imagem 3 – Encontro 1 da Hotelaria Brasil.....	95
Imagens 4 a 18 – Visita a Cooperativa de Catadores.....	110-112

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CFC	Clorofluorcarboneto
CPS	<i>Creative Problem Solving</i> (Solução Criativa de Problemas)
FOHB	Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil
GBTL	Gays, Bissexuais, Transsexuais e Lésbicas
GRESUS	Grupo de Estudos de Educação para a Sustentabilidade em Organizações
IC	Investigação Cooperativa
LED	<i>Light Eletronic Diod</i>
MIT	<i>Massachusets Institute of Technology</i>
OMTUR	Organização Mundial do Turismo.
PA	Pesquisa-Ação
PET	Politereftalato de etileno
PO	Política Organizacional
PP	<i>Precautionary Principle</i> (Princípio da Precaução)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SR	Sociedade de Risco
TE	Teoria da Estruturação
UN	<i>United Nations</i>
UNWTO	World Tourism Organization
VBR	Visão Baseada em Recursos
WEF	<i>World Economic Forum</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Estrutura, ação, atores e sociedade	11
2.2 Sustentabilidade.....	31
2.2.1 Sustentabilidade e meio ambiente	35
2.2.2 Sustentabilidade sob a ótica social e responsabilidade social corporativa.	39
2.2.3 Sustentabilidade sob a ótica econômica e o desenvolvimento sustentável	43
2.3 Sustentabilidade organizacional	47
2.4 Sustentabilidade no turismo e na hotelaria	50
2.5 O trabalho humano, seu significado e a noção de competências.....	55
2.6 O desenvolvimento de competências gerenciais e a sustentabilidade	67
2.7 O desenvolvimento de competências ligado a poder e política em organizações	73
3 METODOLOGIA.....	79
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
4.1 O primeiro estágio da investigação-cooperativa: organização do grupo.....	92
4.2 Segundo e a terceiro estágios da investigação cooperativa: ação e reflexão conjuntas ...	101
4.2.1 Primeiro ciclo: iniciando a ação e reflexão dos gestores.....	102
4.2.2 Segundo ciclo: ação e reflexão interorganizacional sobre um tema específico	142
4.2.3 Terceiro ciclo: diálogos reflexivos com os gestores.....	153
4.3 Encerramento dos estágios da pesquisa: reflexão do grupo sobre os resultados.....	170
4.3.1 O eixo tecnológico do desenvolvimento dos gestores.....	170
4.3.2 O eixo ambiental do desenvolvimento dos gestores.....	171
4.3.3 O eixo cultural do desenvolvimento dos gestores	172
4.3.4 O eixo social do desenvolvimento dos gestores	174
4.3.5 O eixo político do desenvolvimento dos gestores	175
4.3.6 O eixo econômico do desenvolvimento dos gestores.....	176
4.3.7 Reflexões dos gestores sobre seu próprio desenvolvimento	177
4.4 Quarto estágio da investigação-cooperativa: geração de conhecimento proposicional....	180
5 CONCLUSÕES	197
REFERÊNCIAS	205

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje uma época de preocupação existencial sobre como evitar riscos de grande escala provocados pela ação humana, riscos estes que podem afetar a todos no planeta (BECK, 2007). A sociedade e o indivíduo, em maior ou menor grau, dependendo da informação e exposição a estes riscos, receiam explosões de plantas nucleares, o uso indevido de artefatos nucleares ou armas químicas e ataques terroristas de grandes proporções. Temem-se também inundações em cidades costeiras causadas pela elevação do nível do oceano e outros riscos relacionados ao aquecimento global e mudanças climáticas. Não menos assustadoras são as perspectivas de grandes fomes, distúrbios sociais e migrações em massa causadas pelo aumento de preços de gêneros alimentícios básicos em função de problemas ligados ao clima. Discutem-se também possíveis riscos escondidos nos processos de desenvolvimento da biotecnologia, da medicina genética e reprodutiva e outros, conhecidos e desconhecidos, inerentes ao desenvolvimento tecnológico e ao acúmulo de resíduos na terra, mar e até na atmosfera.

Torna-se cada vez mais evidente que a cooperação ou o choque entre interesses individuais e coletivos determina como a sociedade se expõe ou evita a possibilidade de catástrofes, que a coloque em risco de extinção total ou parcial. Assiste-se a uma competição aberta entre indivíduos, empresas e países incentivada pelo próprio sistema capitalista neoliberal e sua base na economia neoclássica. Esta competição dificulta o foco em problemas comuns da sociedade. Neste contexto ocorre também o recrudescimento da contradição dialética entre o paradigma dominante do expansionismo capitalista e sua antítese, o paradigma que pode ser chamado de ecossocialista, que hoje se manifesta mais claramente na forma e força dos movimentos sociais (SANTOS, 2007).

O primeiro paradigma encontra-se com mais de quinhentos anos de história e pujança, e em permanente renovação após ter passado por quatro grandes fases. Em seu momento histórico atual proclama o início de um novo ciclo que segundo seus defensores pode trazer benefícios à maioria da população mundial. Estes viriam na forma de avanços na medicina genética, na nanotecnologia e na computação na nuvem, por exemplo. O início da história deste paradigma é o mercantilismo, durante o qual ocorreram as primeiras duas grandes fases. A primeira nas cidades de Gênova e Veneza, monopolistas no século XV do comércio oriundo do Oriente. Seguiu-se a segunda fase, com a penetração por oceanos desconhecidos de comerciantes holandeses, espanhóis e portugueses. Tanto a primeira fase quanto as aventuras no 'além mar' exigiram grande mobilização de capital e o foco em rentabilidades

em prazos cada vez maiores. Provocaram também o surgimento de novas estruturas empresariais.

A história deste paradigma tem continuidade com terceira fase, a revolução industrial e o início do poderio inglês e depois norte-americano, europeu e japonês. Esta fase imprime, com suas características liberais e individualistas novos contornos ao capitalismo (HUGON, 1972). No final do século passado se inicia a quarta e atual fase do paradigma dominante, que poderia ser chamada de revolução financeira, ou o chamado neoliberalismo, caracterizado pelo poder dos fundos de pensão e fundos de investimento e pelo surgimento de uma pluralidade de novos instrumentos financeiros. É nesta fase que pela primeira vez são utilizados os *swaps*, trocas de dívidas realizadas pela em 1981 pelo banco *Salomon Brothers*, bem como os derivativos e a securitização de recebíveis. Estas inovações financeiras tornaram-se operações vitais para o sustento do capitalismo, só passando a ter seus fundamentos questionados com a crise de 2008, que de certa forma ainda deixa seus rastros nos dias de hoje. Como afirma Medeiros (2010), o neoliberalismo passou a ser a partir dos anos 1990 um projeto hegemônico dos países desenvolvidos, acompanhado por sucessivas crises externas entre os países periféricos, reintroduziram a polarização centro-periferia em outras bases, com particular ênfase em suas dimensões patrimoniais e financeiras.

Pode-se considerar que a antítese do paradigma acima, o chamado paradigma ecossocialista, tem suas origens na Antiguidade. Sweezy (1963) relaciona as origens do socialismo com os levantes sociais dos séculos XIV e XV, que culminaram com Guerra dos Camponeses na Alemanha, irrompida em 1525. Essas perturbações tiveram tons religiosos, mas tanto em sua origem quanto em seus objetivos foram quase totalmente seculares. Apesar de não se poder classificar como movimentos definitivamente socialistas, o ‘comunismo’ dos movimentos medievais parece ter sido ligado a exigências gerais de divisão igual do produto social e não à busca de um sistema de produção comum.

Estas ideias se manifestam com maior clareza no romantismo e nas ideias do jovem Marx (1983), inspiradas no socialismo utópico de Saint-Simon, no cooperativismo de Fourier e Owen, e em alguns anarquistas, como Proudhon. Apenas para contextualizar o ideário ecossocialista baseado no romantismo inicial, pode-se recordar Rousseau (1986, p. 71), que em sua proposta para uma nova constituição para a Córsega alertava: “na medida em que aumentar a população da ilha e se multiplicarem os desflorestamentos, haverá nos bosques um rápido desgaste que só muito lentamente se poderá remediar”. A solução proposta pelo autor francês diante deste problema, “não estava na proteção integral dos bosques devido ao seu valor intrínseco, e sim no seu uso previdente e racional” (PADUA, 2005, p. 63).

Com o passar do tempo ganham força concepções heterodoxas do marxismo e se articulam e organizam os chamados ‘novos movimentos sociais’. Estas novas concepções e articulações se afastam em variados graus de dos pressupostos marxistas originais e propõem novos referenciais para entender os fenômenos políticos e sociais. Trata-se de estudos e teorizações sobre os movimentos sociais que “[...] vão, paulatinamente, abrandando o peso das determinações estruturais e assumindo pressupostos teóricos que dão maior autonomia de ação aos atores sociais” (PICOLOTTO, 2007, p. 160).

Como consequência desta contradição dialética entre os dois paradigmas apresentados, surgem novos conjuntos de ideias econômicas, apoiadas em assunções distantes tanto da ciência econômica tradicional quanto do marxismo ortodoxo. Incluem-se aqui os escritos de Sachs (2000, 2004) e Sem (2000). Destacam-se também outros autores que, neste trabalho, são considerados as principais referências, como McKibben (2007) e suas ideias sobre economia profunda e Söderbaum (2000, 2008), que escreve sobre a emergente economia ecológica.

Observam-se outros frutos sintéticos destes choques paradigmáticos entre ideários econômicos, mas também entre convicções sociais, políticas e estéticas conflitantes. Começa a ser proposto com clareza que as nações desenvolvidas precisam liderar mudanças e isto provoca o que Giddens (2009) chama de um retorno ao planejamento estatal. As reformas necessárias apenas são possíveis com amplo apoio dos cidadãos, dentro de um contexto de participação democrática e do que a sociedade ocidental entende como estado de direito. É o Estado que pode ajudar a formar visões de longo prazo e formular os planos para atingir tais visões, conforme a visão de Giddens (2009) e de outros autores Furtado (2004) ou Veiga (2010). Furtado (2004, p. 484) afirma claramente sua visão de que só com um projeto social claro, conduzido pelo governo, crescimento econômico pode se transformar em desenvolvimento. “[...] essa metamorfose não se dá espontaneamente. Ela é fruto da realização de um projeto, expressão de uma vontade política.” Ou seja, o que pode ser feito pelo Estado em termos de questões ambientais e sociais, além das culturais e tecnológicas, dependerá de apoio político de uma ampla massa de cidadãos.

O Estado, no entanto, é uma reificação (ADORNO; HORKHEIMER, 2006). É constituído, na maioria das sociedades ocidentais, por poderes que refletem os interesses e forças de grupos de pessoas e organizações. Esta maneira do Estado se constituir resulta em movimentos em duas direções: um normativo, da estrutura para o indivíduo e outro formativo, do indivíduo para a estrutura, como já apontado por Giddens (1984). Portanto, são estes dois movimentos que formam o Estado, tornando possível ou impossível um planejamento de

longo prazo ou determinando a fixação de uma sociedade imediatista, que consome mais do que a natureza e a própria sociedade podem gerar de recursos.

Um pensamento de longo prazo se tornou cada vez mais necessário, a partir de preocupações com a mudança climática, presumivelmente provocada pela interferência humana em ecossistemas, e os impactos daí decorrentes na vida e na sociedade. É neste contexto que emergem as preocupações com a sustentabilidade econômica, ambiental e social. Ao se falar em sustentabilidade surgem diferentes formas de pensar, algumas voltadas para a realização de futuros desejados (*forecasting*), no intuito de aproveitar oportunidades a partir de possibilidades presentes. Outras se baseiam em evitar ameaças e cenários futuros sombrios (*backcasting*), mas plausíveis, baseando-se em evidências do presente (GIDDENS, 2009).

Alguns marcos históricos devem ser lembrados como as bases para a discussão sobre sustentabilidade na forma em que muitos a conhecem atualmente. Em 1972 acontece a Conferência de Estocolmo, considerada por alguns como a primeira atitude mundial visando organizar a relação entre sociedade e meio ambiente (MCCORMICK, 1995). Após esta conferência passou-se a se preocupar com a necessidade de “preparar o ser humano para viver em harmonia com o meio ambiente” (BARBIERI; SILVA, 2011, p. 44). Em 1987 foi apresentado em Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, em Nairóbi, o Relatório Brundtland (1987), cuja ideia central foi a de que sustentabilidade deveria atender às necessidades das gerações presentes sem comprometer as possibilidades de gerações futuras no preenchimento de suas próprias necessidades. Como afirmam Gladwin, Kennely e Krause (1995, p. 2), “no seu sentido mais amplo, esta abstração normativa foi amplamente aceita e endossada por milhares de governos, corporações e organizações em todo o mundo”.

Desenvolvimento sustentável, ecodesenvolvimento ou sustentabilidade são termos que vêm sendo concebidos de diferentes maneiras a partir deste impulso inicial. Estes termos são por vezes usados como sinônimos e, em outras ocasiões, são também fontes de polêmicas sobre seus significados. Podem ser entendidos como a expressão de visões futuras ou processos transformacionais (VIEDERMAN, 1995), processos de mudanças na hierarquia de valores (CLARK, 1989) ou ainda como o chamado político para o desenvolvimento de uma nova moral mundial e reorganização social (GORE, 1992). Podem envolver os processos de pensamento antes citados, tanto a partir de agora para o futuro, quanto de determinados cenários futuros para as ações necessárias no presente.

Sneddon (2000) reconhece que existe hoje dificuldade em definir sustentabilidade. Esta dificuldade está inserida nas profundas questões de choques paradigmáticos, oriundas das contradições dialéticas já expostas nos parágrafos de abertura. Trata-se de um tema que

abrange diversos aspectos e interesses sociais, ambientais, culturais, tecnológicos, políticos e econômicos que, muitas vezes, permanecem obscuros, impenetráveis e não pronunciados. Mesmo assim optou-se neste trabalho em utilizar o termo ‘sustentabilidade’, face à sua recorrência nos estudos acadêmicos em administração e no próprio ambiente organizacional.

Há hoje autores como Gladwin et. al. (1995), que entendem já haver na área da sustentabilidade uma visão chamada de ‘sustentocêntrica’, que seria uma síntese dialética em formação dos paradigmas em choque. Esta visão ajudaria na superação dos aparentemente irreconciliáveis pontos de vista fundamentados nas visões ‘tecnocêntrica’ e ‘ecocêntrica’, estas por sua vez, segundo Giddens (2009), impregnadas de questões políticas e que parecem aprisionadas em mecanismos de negação mútua e confronto aberto.

O tema do trabalho aqui apresentado, a discussão sobre a sustentabilidade e sua interação com as competências gerenciais, é um reflexo no nível organizacional de inúmeras questões relacionadas a influências mútuas e recíprocas entre atores e estrutura. Estudam-se aqui, no nível do trabalho humano, as possibilidades de autonomia dos atores sociais e como estas podem influenciar seu entorno econômico, social, ambiental, tecnológico, político e cultural, por meio da chamada responsabilidade social corporativa e de ações ambientalmente corretas e voluntárias das organizações, indo além da obediência a leis e normas.

Este é um trabalho realizado no contexto das organizações, mas na sua essência um trabalho sobre a gestão humana e social nas organizações, sobre as pessoas que nelas se reúnem para trabalhar e cooperar. Trata-se de um trabalho sobre pessoas que são hoje pressionadas a tomar decisões cada vez mais aceleradas, levando em consideração interesses cada vez mais complexos. Em especial, é um trabalho focado na realidade de gestores, que são conclamados a participar de uma mudança de mentalidade ampla, na qual, não apenas interesses de acionistas são levados em consideração, mas de diferentes *stakeholders*. Gestores sobre os quais, muitos grupos de pressão depositam esperança e/ou os pressionam para que realizem transformações estruturais de crenças e valores como condição para a perenidade de nossa sociedade. Gestores cuja atuação está no cerne das questões sobre sustentabilidade de uma forma paradoxal. De um lado o crescimento das empresas é apontado como uma instância que pode favorecer a solução para a pobreza, exclusão social, desemprego e subconsumo. Por outro lado: “[...] se todos os habitantes da Terra queimassem combustíveis fósseis na mesma taxa dos norte-americanos, além de nossa própria asfixia, estes recursos se esgotariam da noite para o dia” (BARBIERI, 2005, p. 38).

A intenção aqui não é a de conduzir um trabalho apenas de observação, descrição ou explicação de problemas. Pretende-se realizar um trabalho de reflexão em grupo sobre

processos de mudança na forma como gestores entendem sua realidade profissional, pautada agora também por preocupações de natureza socioambientais. A finalidade última do trabalho é gerar de forma não consultiva e de forma cooperativa com os gestores, conhecimento prático e teórico para a organização, com a qual e para a qual se pesquisa. O trabalho deve também servir de referência na discussão sobre o desenvolvimento de competências dos gestores para a sustentabilidade em organizações.

A justificativa para o presente trabalho é a possibilidade de que definir, construir e implantar social e localmente com um grupo de gestores a ideia de sustentabilidade se apresente como um rico celeiro de oportunidades para teorização. A partir das exigências sociais, econômicas e socioambientais, os gestores podem considerar necessárias novas competências para lidar com cenários complexos e discursos antagônicos que aparecem na sociedade e se refletem nas organizações. Este processo pode conduzir a novas formas de participação política do ator social que se encontra inserido nas organizações e, conseqüentemente, necessita de maior autonomia e poder para agir.

O trabalho pode contribuir com novos aportes teóricos para o campo da sustentabilidade como construção social e local e também das competências, por não se propor a utilizar modelos pré-estabelecidos, mas o desenvolvimento de conceitos com o próprio grupo com o qual e para o qual se estuda. Estas contribuições se estendem ao campo metodológico, pois a investigação cooperativa, apesar de ser uma metodologia criativa e que tem em suas características a proposta de gerar proposições teóricas a partir dos achados que o campo revela, é ainda pouco usada em administração. Pela própria metodologia, na qual o grupo reflete a partir de sua ação, pretende-se gerar também contribuições práticas no campo específico em que o trabalho for desenvolvido.

A lacuna a ser preenchida é o da compreensão sobre como gestores desenvolvem novas competências à medida que o conceito de sustentabilidade é introduzido em uma organização. Parte-se do pressuposto de que o caminho a ser trilhado para preencher esta lacuna não deve ser prescritivo e normativo, com a apresentação de modelos prontos ao grupo, mas participativo e dialógico, no âmbito de uma ou mais organizações com fins lucrativos. Esta construção social, alinhada com o paradigma de uma sustentabilidade abrangente será desenvolvida localmente e com o envolvimento e comprometimento destes gestores. O desenvolvimento de competências no sentido aqui abordado necessita destes aspectos participativos e dialógicos e da formação de atores sociais. Isto porque a construção comum de significados para o trabalho em si e para a sustentabilidade é considerado como

aspecto fundamental para desencadear ações competentes, segundo o modelo interpretativista de competências (SANDBERG, 2000, 2007) que será apresentado no referencial teórico.

Uma pergunta central norteia, portanto, o trabalho. Ao ser introduzida a discussão sobre sustentabilidade em uma determinada organização, até então sem estruturas formais para lidar com o tema, que mudanças a ideia força provoca nas reflexões dos gestores ao longo do tempo sobre seu próprio trabalho? Esta pergunta central se desdobra em outras tais como: De que maneira as definições do próprio grupo para a sustentabilidade são construídas e reconstruídas por meio da investigação cooperativa? Como estes gestores desencadeiam ações práticas e competentes para responder aos desafios que a ideia força da sustentabilidade provoca, considerando pressões de diversos grupos de interesse?

O objetivo geral do presente trabalho é, portanto, investigar de forma cooperativa o desenvolvimento de competências dos gestores em uma organização, ao se introduzir a discussão sobre sustentabilidade no ambiente desta mesma organização. Os objetivos específicos são: (1) analisar como esta ideia-força é compreendida e significada pelos atores corporativos e de que forma a discussão sobre a sustentabilidade entremeada com a prática altera estes significados e desencadeia ações competente; (2) compreender e problematizar como são negociadas as demandas dos diversos grupos de interesses durante este processo de desenvolvimento de competências dos gestores, quando se inclui o tema sustentabilidade na organização.

O primeiro objetivo específico é de ordem prática e tem dois propósitos: (a) delinear a posição inicial dos gestores sobre os preceitos de uma gestão sustentável e; (b) desencadear ações endereçadas a aspectos de cunho socioeconômico e ambiental, para que um processo reflexivo dos próprios gestores seja também iniciado. Já o segundo objetivo específico propõe-se a: construir com um grupo de gestores uma compreensão conjunta de sustentabilidade coerente com a realidade da organização objeto de estudo.

Trata-se aqui, portanto, de possibilitar a um grupo de gestores por meio de um processo participativo significar e ressignificar 'sustentabilidade', entremeando ação, prática e reflexão. Desta maneira se espera que estes gestores reflitam sobre suas necessidades de aprendizagem e desenvolvam as competências capazes de fazer avançar sustentabilidade na organização, considerando as necessidades dos diversos grupos de interesse. Trata-se, enfim, de problematizar o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade em sua acepção política e societal, apontando seus limites e possibilidades.

Este trabalho se embasa, no plano epistemológico e teórico, em ideias sociológicas de Giddens (1984, 1990, 1995, 1996, 1997, 2009), para discutir questões ligadas à estrutura e

ação, e de Beck (1992, 2007) no que tange à sociedade de risco. Baseia-se também nas ideias de McKibben (2007) e Söderbaum (2000, 2008) para novos pressupostos econômicos e nas ideias sobre desenvolvimento de competências e do indivíduo de Sandberg (2000, 2006, 2007) e Engeström (2001).

Um ponto precisa aqui ser esclarecido sobre a obra de Giddens e suas posições políticas. Sua sociologia está hoje em evidência exatamente porque surgiu em um momento de crise e reconstrução de paradigmas que marcaram as ciências sociais dos anos setenta. Sua grande contribuição teórica caracteriza-se pela construção de uma síntese de propostas teóricas divergentes, em especial no sentido de superação da competição entre teorias clássicas e contemporâneas. A chamada Terceira Via, atribuída a ele, é muito mais complexa do que simplesmente um caminho político alternativo, o que, como proposta política, por vezes, só se refere à realidade britânica na qual ele está inserido.

O trabalho que aqui se inicia pode, no entanto, ser criticado por aqueles que se consideram alinhados com teorias puramente críticas e emancipatórias. Isto porque, como aponta Saul (2003, p. 146), Giddens não se coloca claramente contra tendências que entendem o mercado como centro ético e político, a partir do qual se redefiniriam as relações correspondentes ao mundo do trabalho. Giddens (1996) parte da pressuposição que o mercado é, e sempre foi, um dos elementos centrais dos acontecimentos sociais e o que se pretende aqui é estudar conceitos de sustentabilidade, alinhados com estas ideias de um mercado neste sentido, de um espaço mais amplo de barganhas, do que unicamente de transações monetárias.

Mesmo alguns ferrenhos críticos do autor inglês percebem que ele, Giddens, não se refere em seus textos ao mercado tradicional neoliberal, mas a mecanismos reguladores ligados a seus conceitos de uma modernidade reflexiva:

Numa primeira aproximação, essa nova economia, que se define pela sinergia entre público e privado, envolve equilíbrio entre regulação e desregulação e o equilíbrio entre o campo econômico e o campo não econômico da vida social. Ao contrário da sociedade do *welfare* negativo, o fluxo dos negócios é livre, e nela não dominam hábitos 'inquestionáveis'. A construção de teorias da ação e do poder que promovam mudanças substantivas nas instituições e no pensar e agir dos indivíduos, deriva da participação em mercados atuais e futuros onde são e serão negociados muito mais do que valores monetários e econômicos, mas sim valores morais e sociais também (SAUL, 2003, p. 152).

As ideias de Giddens (1984, 2009) e as de Beck (1992, 2007) são aqui consideradas contribuições fundamentais para a compreensão das sérias consequências dos riscos

ambientais e tecnológicos atuais. Esta compreensão é chave para definir as características, limites e transformações do momento histórico que vivemos (FERREIRA, 2002).

Um novo ambiente econômico e organizacional exige um novo ambiente sociológico. Os fatores fundamentais neste novo ambiente serão o conhecimento, a geração e a manutenção de novos significados atribuídos ao que se faz e a como se faz, à possibilidade ou não de intervir no mundo e às atitudes e ações daí decorrentes. Esta discussão do âmbito da sociologia é de relevância para a ciência da administração de hoje, já que cada vez mais se atribui importância a um gestor que reflete sobre o que faz e como faz. Um gestor que motiva outras pessoas não apenas por meio de preços, prêmios, recompensas, benefícios e dividendos. Mas sim um gestor que imprime significado especial aos produtos e serviços da organização como parte do sistema ecológico e social em que está inserida e de cada um que faz parte deste sistema.

Este trabalho terá como base uma abordagem participativa de pesquisa (REASON; BRADBURY, 2006), a partir de um paradigma epistemológico interpretativista-crítico (GEPHART, 1999). Dentro de uma abordagem participativa o posicionamento ético e o político são tão importantes quanto o epistemológico e o metodológico. Isto porque, ao mesmo tempo em que o pesquisador realiza seu trabalho acadêmico, os sujeitos da pesquisa agem, apreendem e refletem sobre o que fizeram e aprenderam. Tornam-se assim sujeitos da prática, com a possibilidade de agir e o poder, maior ou menor, de provocar transformações. Neste processo o primeiro a se transformar é o próprio pesquisador, ao ser obrigado a se confrontar com seus pressupostos iniciais. Esta abordagem metodológica preocupa-se também com valores e com o despertar do ser humano.

Pesquisas realizadas de forma cooperativa devem passar sempre por um processo de participação política e postura reflexiva. Devem resultar em alguma forma de transformação, seja concreta – por exemplo, de processos, tecnologias, etc., ou, de consciência discursiva. Segundo Thiollent (1985, p. 14), são pesquisas com base empírica, “[...] realizadas em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. As decisões e ações de pesquisa e transformação participativas espelham, portanto, crenças em valores como equilíbrio, autonomia, cooperação, interdependência e, no caso da presente investigação, de interconectividade com o ecossistema planetário. Modalidades participativas ou cooperativas de pesquisa, como é o caso da aqui utilizada, surgem como em outras pesquisas tradicionais de anseios em encontrar respostas para determinadas questões, dúvidas ou do desejo em problematizar uma

determinada situação ou realidade. Têm, entretanto, além disso, como propósito “[...] auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas” (LE BOTERF, 1984, p. 52). Tratam-se, portanto, de concepções e desenhos de pesquisa que diferem dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e o planejamento e condução da investigação não ficam a cargo apenas de pesquisadores profissionais. A seleção dos problemas a serem estudados e sua análise não emerge da simples decisão do pesquisador ou dos pesquisadores, mas de uma interação com a população envolvida, que os discute com o próprio pesquisador.

Esta pesquisa surgiu então da observação da lacuna antes mencionada, de uma discussão e construção comum com gestores sobre como desenvolver as competências necessárias para endereçar questões de sustentabilidade. Foi então conduzida a partir de uma compreensão de sustentabilidade social e localmente construída, por meio de ações práticas no campo e da condução de diálogos reflexivos (SANDBERG, 2007).

O trabalho foi desenvolvido com um grupo de gestores de uma cadeia hoteleira totalmente nacional, sediada na cidade de São Paulo, e com uma década de existência. Esta escolha foi determinada por dois fatores. Em primeiro lugar, a inexistência até então de um projeto de sustentabilidade formal ou informal na organização. Em segundo lugar, pelo interesse observado entre os próprios gestores por uma construção conjunta de um projeto de sustentabilidade. O projeto contou com o apoio da diretoria da organização para sua realização, mas a participação no trabalho deveria se dar de forma voluntária por parte dos gestores, ou seja, dos sete hotéis da rede adeririam os que quisessem ao programa. Esta proposta foi identificada como totalmente alinhada com a metodologia. Esta tem como um de seus pilares a adesão voluntária às mudanças propostas, pelo pesquisador ou outros membros do grupo. Esta maneira de atuar permitiu, seguindo a concepção do trabalho, analisar, de forma espontânea e democrática, como os conceitos sobre sustentabilidade se modificam ao longo do tempo, à medida que o grupo age e reflete sobre suas ações. Sem pressão e obrigatoriedade imposta pela diretoria, deixou-se claro ao grupo desde o início do trabalho os dois caminhos, que conduziram aos resultados: (1) o caminho do pesquisador, de observar, provocar reflexões e ações, registrar os processos de dar sentido à sustentabilidade e escrever um relatório final e; (2) o caminho do grupo, de desenvolver reflexões sobre o tema e iniciar ações competentes para operacionalizá-la, incorporando o que julgasse proveitoso e ao seu repertório de conhecimentos e atitudes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se, nesta parte do trabalho, lançar as bases epistemológicas e teóricas gerais sobre as quais o corpo do mesmo se desenvolverá. Este embasamento se dará principalmente sobre as obras de Anthony Giddens (1984, 2009), sua teoria da estruturação (TE) e seus conceitos de dialética entre ação e estrutura; indivíduo e sociedade. Serão também apropriados os conceitos de Ulrich Beck (1992, 2007) de sociedade de risco (SR) e individuação, bem como a obra de ambos que trata de reflexividade e da modernização reflexiva (GIDDENS, 1990; BECK, 1992; BECK; GIDDENS; LASH, 1997). Jacobi (2006) é um dos pesquisadores que aponta especialmente Beck como fundamento para o pensamento atual no campo da sustentabilidade, em especial para a sociologia ambiental.

Mais adiante neste mesmo capítulo será analisada a questão da sustentabilidade sob vários ângulos, partindo do conhecido tripé da sustentabilidade, o conceito de *triple bottomline*. Em seguida será apresentado como o construto da sustentabilidade se reflete no plano organizacional e mais especificamente na área hoteleira, na qual se desenrola a pesquisa de campo.

2.1 Estrutura, ação, atores e sociedade

Giddens se preocupava desde o início de sua obra com as fissuras no consenso ortodoxo, que estavam sendo provocadas nas décadas de 60 e 70. Ocorria neste momento o ressurgimento de interesse no jovem Marx (1983), tentativas de fusão do marxismo com a fenomenologia e ganhava força a teoria crítica (GIDDENS, 1984, p. xv). Uma questão recorrente entre estas vozes, por vezes dissonantes, era a ênfase em um caráter ativo e reflexivo da conduta humana. Surgem, portanto, lentamente rejeições à tendência estruturalista que então prevalecia na sociologia, que buscava entender o comportamento humano como resultado de forças que os atores não controlam. A linguagem passa a ter um papel fundamental nesta ação e reflexão sobre a ação. “O uso da linguagem está imbricado nas atividades concretas da vida cotidiana e, num certo sentido, é parcialmente constitutivo dessas atividades” (GIDDENS, 1984, p. xvi).

Partindo deste conjunto de ideias e questões aqui apenas brevemente enunciadas, Giddens (1984) constrói sua TE. Afirma que é necessário manter certa distância da expressão ‘teoria’ em ciência social, mas explica que foi o melhor termo que encontrou para sintetizar ideias. Giddens (1984) considera seu trabalho teórico porque as questões abrangidas são de

interesse de todas as ciências sociais, como a natureza da ação humana e do indivíduo que age, além da interação entre os indivíduos com as instituições e sistemas sociais.

Uma das ideias que o autor acima explora é a de que a ciência social, na ânsia por generalizações explanatórias, deixa de perceber que os atores conhecem estas generalizações e as aplicam em seu desempenho. A partir desta consideração, sugere que o interesse dos chamados sociólogos estruturais é apenas estudar aquelas generalizações, no sentido de circunstâncias, aspectos ou conjuntos delas, que atuam sobre os atores sem que estes, pretensamente, as conheçam.

No entanto, o outro sentido, ou polo, das generalizações é tão importante quanto este. “As circunstâncias em que as generalizações sobre o que ‘acontece’ aos atores prevalecem são mutáveis, no tocante ao que eles podem aprender a ‘fazer acontecer’ de modo inteligente” (GIDDENS, 1984, p. xix). Exemplifica isto com o caso do divórcio (GIDDENS, 1990, p. 42-43). Afirma que muitas pessoas nas sociedades ocidentais, ao tomarem a decisão sobre se casar, conhecem as estatísticas sobre divórcios e que isto pode afetar a decisão sobre o casamento em si, bem como inúmeras decisões sobre divisões de propriedade e provisões para o futuro. As decisões assim tomadas impactam ao longo do tempo as próprias estatísticas que serviram de base para a tomada de decisão. Estatísticas estas que se tornam, portanto, imprecisas no momento em que são enunciadas. Giddens (1990, p. 43) afirma que “[...] a tese de que mais conhecimento sobre a vida social (mesmo que este conhecimento seja tão bem respaldado quanto possível) é igual a mais controle sobre nossa vida social, é falsa”.

Reconhecer a capacidade dos atores em perceber a influência das estruturas sobre eles e sua reação inteligente a estas influências, mudando de novo as estruturas, daria às ciências sociais um impacto transformativo mais imediato. Giddens (1984; 1990) sugere que passemos a nos interessar também sobre as possibilidades dos seres humanos inseridos nas estruturas intervirem sobre as mesmas ao longo do tempo. Esta intervenção se daria por meio de padrões de consequências não pretendidas, resultados de eventos isolados e iniciados por uma ação individual, bem como por meio de padrões resultantes de um complexo de atividades individuais ou coletivas conscientes e direcionadas.

Giddens (1984) sugere também que seja superado o dualismo então vigente entre objetivismo e subjetivismo e as disputas epistemológicas daí decorrentes, que aparecem, por exemplo, no modelo de Burrell e Morgan (1979). O autor propõe esta suspensão de batalhas epistemológicas em prol de uma ciência social mais prática, que reconheça que sujeito e objeto estão presentes na dualidade e na dialética da estrutura. Afirma que a sociologia interpretativista se fundamenta no que chama de ‘imperialismo do sujeito’ e que o

funcionalismo e o estruturalismo estão fundados sobre um ‘imperialismo do objeto’. Rejeita qualquer fundamentalismo epistemológico e afirma que: “O domínio básico de estudo das ciências sociais, de acordo com a TE, não é nem a experiência do indivíduo nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas sim as práticas sociais ordenadas ao longo do espaço e do tempo” (GIDDENS, 1984, p. 2).

Giddens (1984) reconhece que se apropria de contribuições da sociologia interpretativa ao conceitualizar a forma com que o ser humano apresenta inteligibilidade (*knowledgeability*) e seu envolvimento na ação. O autor não rejeita, porém totalmente as ideias estruturalistas, ao aceitar certo descentramento do sujeito. Ressalta, no entanto, que, a seu ver são as práticas sociais, ao penetrarem no espaço e no tempo, que estão na raiz da constituição do sujeito e do objeto social. Entende também que ataques ao objetivismo, mesmo que carregados de boas fundamentações, feitos por pesquisadores influenciados pela hermenêutica ou pela fenomenologia, precisam apresentar como conclusão umnexo entre ‘dizer e fazer’. Em vez de ‘objetivismo versus subjetivismo’, a proposta de Giddens (1984) é que seja considerado um contínuo entre ‘indivíduo e sociedade’ e entre ‘ação e estrutura’.

As propriedades estruturais dos sistemas sociais existem na medida em que são cronicamente reproduzidas através do tempo e do espaço. As atividades sociais se alongam neste contínuo tempo-espaço, reproduzindo e provocando rupturas nas estruturas da sociedade. Como afirma Marx (2001, p. 2): “Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado”.

Sociedade para Giddens (1984) tem um significado duplo, cuja ênfase pode estar tanto na regionalização como também na associação social generalizada. O termo é usado pelo autor com um sentido mais amplo, que aqui será adotado, de sistemas sociais, ou ainda melhor, de sistemas de relações sociais. Giddens (1984), apesar de rejeitar o funcionalismo, aceita em sua obra a influência de Parsons (1971) e entende que tanto o indivíduo quanto estes sistemas sociais estão expostos a mecanismos objetivos ou subjetivos de coerção e facilitação. Coerção e facilitação devem ser entendidas como maior ou menor: acesso a recursos interiores e exteriores; exposição a regras de diferentes tipos; influências na formação de comportamentos e; expressão de desejos para transformações nas estruturas.

Alguns dos conceitos fundamentais da Teoria da Estruturação (TE) serão apresentados a seguir, entremeados quando possível, com os conceitos de Beck (1992, 2007) de SR e de individualização. Apesar de ser difícil escolher uma ordem específica, face à recursividade e caráter elíptico da teoria dos dois autores, opta-se pela sequência proposta por Giddens

(1984), apresentando em primeiro lugar os conceitos ligados aos indivíduos ou atores. A seguir, será apresentado o conceito de ‘estruturas, regras e rotinas’ de Giddens (1984) e, posteriormente, o de ‘sistemas sociais’ e de SR (BECK, 1992, 2007). Será então introduzido o tema da ação em um contexto mais amplo e, por último, será apresentado o conceito de ‘reflexividade’, o que mais une e, dialeticamente, afasta os dois autores.

Como a TE é um edifício teórico ricamente construído, com suas ideias entrelaçadas, não se pode deixar de definir já aqui o conceito de reflexividade, para mais adiante explorá-lo com mais profundidade. Ele é fundamental para a compreensão da atuação do ator ou agente, uma vez que um dos pressupostos da obra de Giddens (1984) é que:

Os agentes ou atores humanos – uso indistintamente um ou outro termo – têm como aspecto inerente do que fazem a capacidade para entender o que fazem, enquanto o fazem. As capacidades reflexivas do ator humano estão caracteristicamente envolvidas, de um modo contínuo, no fluxo da conduta cotidiana, nos contextos da atividade social. (GIDDENS, 1984, p. 22-23)

Há, portanto, um aspecto da ‘reflexividade’, que é ligado a este permanente monitoramento da atividade humana. “Reflexividade deve ser entendida não meramente como ‘autoconsciência’ ou como ‘reflexão’, mas como o caráter monitorado do permanente fluxo da vida social” (GIDDENS, 1984, p. 3). A figura abaixo resume a ideia de que os atores não somente monitoram continuamente o fluxo de suas atividades, como também esperam que os outros façam o mesmo, monitorando aspectos sociais e físicos do contexto onde se movem.

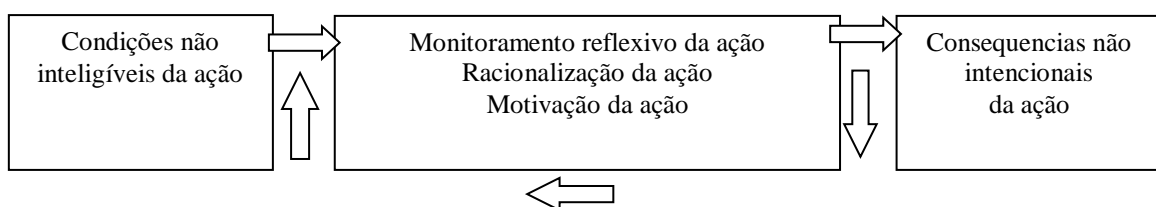


Figura 1. Modelo de Estratificação do Agente, adaptado de Giddens (1984, p. 5)

Opta-se aqui pelo termo ‘atores’ em vez de agentes, alinhado com a expressão que Giddens, seguidamente, usa em sua obra (*actor*). Segundo Giddens (1984, p. 5), estes atores “rotineiramente e, sem alarde, mantêm uma continuada ‘compreensão teórica’ sobre os fundamentos de sua atividade. É esta compreensão que permite enxergar o ser humano como ator intencional, que, quando perguntado, discorre, inclusive, mentindo sobre os motivos de sua ação” (GIDDENS, 1984, p. 4).

O autor inglês alerta, no entanto, para o cuidado que se deve ter com os termos ‘intenção’, ‘razão’ e ‘motivação’ quando se trata de bases para a ação. A monitoração reflexiva e a racionalização da ação devem ser distinguidas de sua ‘motivação’. Giddens (1984) entende que ‘razões’ se referem às bases para a ação continuada e monitorada e ‘motivos’ se referem aos desejos que as desencadeiam.

Os atores podem discorrer sobre as razões para suas ações e até sobre como as monitoram, ou seja, podem refletir sobre a ação ou até sobre a sua própria reflexão. Nem sempre conseguem, no entanto, formular seus motivos para estas ações e reflexões, uma vez que os motivos podem não ser totalmente conscientes. O autor apresenta o conceito de consciência prática como ponte entre a consciência discursiva e as ações e afirma que: “Apenas na fenomenologia e na etnometodologia, dentre as tradições sociológicas, encontramos detalhadas e sutis abordagens da natureza da consciência prática” (GIDDENS, 1984, p. 7).

Os aspectos acima expostos têm relação com o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, pois são os gestores, como atores individuais e/ou com suas equipes, como atores coletivos, que de um lado sofrem as influências estruturais, mas, de outro refletem sobre elas e propõem modificações, tornando estas influências ‘reflexivas’. A sociedade hoje exige que a empresa e seus gestores se posicionem em termos de sustentabilidade, definida da forma mais abrangente do que pelo chamado tripé econômico, social e ambiental. Sustentabilidade ampliada inclui ainda elementos culturais, políticos e tecnológicos. A organização é chamada a deixar claro quais aspectos da cultura de seu entorno deseja apoiar, quais tecnologias privilegiam e quais consideram arriscadas ou incertas. É chamada também a posicionar politicamente, em termos de maior ou menor participação dos grupos de interesse (*stakeholders*) nas decisões.

Estas demandas da sociedade são levadas para dentro das organizações muitas vezes pelos próprios colaboradores. Este movimento deve ser considerado quando se fala em desenvolvimento de competências, uma vez que as mudanças e transformações que acontecem na sociedade com maior ou menor velocidade, se traduzem em planos e estratégias das organizações. Argyris (1957) já apontava há décadas que são os atores individuais que, de forma mais alinhada com os objetivos da organização ou por mecanismos de defesa, que apoiam ou boicotam a ação da empresa. São estes atores que permitem ou impedem o desenvolvimento de produtos, serviços e processos, ocupando espaços no mercado ou os deixando livres para outras organizações. Permitir a estes atores uma maior autonomia na

expressão das necessidades da sociedade dentro da organização pode ter efeitos no significado que se dá ao trabalho e no desenvolvimento de competências.

Segundo a abordagem de Beck (1992), o indivíduo começa a estabelecer críticas racionais ou mesmo intuitivas sobre si mesmo e os sistemas sociais em que está inserido. Depara-se com a possibilidade de que sua realidade atual seja consequência de suas ações passadas, sendo levado a se questionar sobre suas condições e recursos atuais e sobre a probabilidade de possíveis riscos futuros em consequência de suas ações cotidianas no momento atual. A pessoa torna-se, assim, um ser reflexivo e um tema e um problema para si mesmo, tanto em relação ao que sabe quanto ao que não sabe, desconfiando também do que os outros afirmam que sabem ou desconhecem.

O indivíduo torna-se um tema no sentido de que aspectos ligados à individualização parecem ser cada vez mais significativos, na medida em que cada um, como membro da sociedade exige cada vez mais domínio sobre seu próprio tempo, dinheiro, espaço e qualidade de vida. Exige também cada vez mais controle sobre as perspectivas atuais e futuras de sua vida e vê a possibilidade de atuar sobre elas (BECK, 1992, p. 92). Ao mesmo tempo em que o indivíduo é um tema, a individualização dentro da sociedade provoca dilemas e problemas.

Um dos problemas ligados ao fenômeno da individualização é que a sociedade atual provoca necessidades de mobilidade e competitividade que entram em choque com a formação de laços sociais e a estabilidade das comunidades, dentre elas, as comunidades organizacionais. Comunidades organizacionais mais duradouras, com suas identidades culturais, permitiriam o desenvolvimento de planos de longo prazo voltados para a sustentabilidade organizacional e da sociedade. Em contrapartida, indivíduos cada vez mais autônomos, móveis e donos de seu tempo e espaço são indivíduos que podem se tornar cada vez mais desenraizados, sem compromisso com culturas e empresas geograficamente localizadas, sem um ambiente físico claramente delimitado para cuidar. Esta falta de senso de pertencimento a uma comunidade cultural, social e organizacional com a qual se desenvolvam e mantenham laços fortes, pode levar à ausência de clareza sobre a que sistema político e grupos de pressão se engajar.

Autores como McKibben (2007) chegam a falar de um ‘hiperindividualismo’, pelo qual indivíduos desistem de uma ‘identidade fixa’. Deixa neste contexto de haver ligação profunda a uma comunidade, família estendida ou a raízes culturais. Privilegia-se a possibilidade de escrever sua história de vida como uma página em branco. É como se a sociedade se esforçasse para se organizar em torno do ideário econômico tradicional, clássico e neoclássico, pelo qual irracionalidade, preconceito, amor, solidariedade comunitária,

idealismo e outros fatores não interessam. Reforçando estas ideias hiperindividuais, outros estudiosos da satisfação humana apresentam dados mostrando que quanto mais móveis e sem raízes as pessoas são, menos elas se sentem vinculadas a seus vizinhos e maior os índices de crime e dissolução de casamentos, por exemplo. Além disso, há dados que indicam que numa sociedade como a americana, por exemplo, cada vez menos tempo é destinado para encontros presenciais com os amigos e até mesmo com familiares dentro da mesma casa, em virtude do tempo gasto no trabalho, transporte ou nas “alcovas de internet” (MCKIBBEN, 2007, p. 101)

O indivíduo é também um problema porque segundo Beck (1992, p. 90) passa a ficar claro que “o indivíduo (ela ou ele) passa a ser a unidade reprodutiva do social no mundo (*lifeworld*)”. O que é o social ou o que este social virá a ser é o fruto de decisões individuais, ou “colocado de outra maneira, tanto dentro quanto fora da família, os indivíduos se tornam os agentes de sua subsistência educacional, mediada pelos mercados e do planejamento e organização da vida relacionada a esta subsistência” (BECK, 1992, p. 90).

Refletir sobre o impacto das organizações no todo da sociedade pode levar os atores a desejarem a modificação das estruturas que estas geram ou nas quais estão inseridas. Giddens (1984) usa o termo ‘estrutura’ referindo-se às propriedades que permitem a delimitação de tempo-espaço nos sistemas sociais nas quais o ator está imbricado. Propriedades estruturais “[...] possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por variáveis de tempo e de espaço que lhes emprestam uma forma sistêmica”.

A estrutura não deve ser entendida como algo externo ao sujeito social, como entendiam os funcionalistas. Giddens (1984, p. 17) prefere uma concepção em que a estrutura não é uma “[...] padronização de presenças, mas uma interseção de presença e ausência; os códigos subjacentes têm que ser inferidos de manifestações superficiais.” Por meio da memória consciente ou inconsciente dos indivíduos, a estrutura é invocada nas práticas sociais, sendo neste sentido mais internalizada do que externa às atividades relacionadas a ela.

As propriedades estruturais possuem outras características duais e dialéticas. A estrutura refere-se não apenas a ‘regras’ e ‘rotinas’ envolvidas na produção e reprodução de sistemas sociais, mas também aos ‘recursos’ presentes de forma mais duradoura dos sistemas sociais (NOGUEIRA, 2010). A estrutura não deve ser considerada somente como limitante, pois é ela também que capacita e facilita. É, portanto sempre, ao mesmo tempo, limitante ao impor regras e capacitadora ao fornecer recursos.

Propriedades estruturais são ao mesmo tempo meio e resultado das práticas que organizam de forma recursiva e reflexiva Giddens (1984, p. 20) usa o termo ‘regra’ para designar aquilo que é feito habitualmente como “[...] elemento básico da atividade social

cotidiana.” A vida social teria um caráter recursivo oriundo destas atividades de natureza repetitiva e reflexiva e de sua monitoração. As principais características das regras relevantes para questões gerais da análise social podem ser assim sintetizadas:

Intensiva	Tácita	Informal	Fracamente sancionada
Suave	Discursiva	Formalizada	Fortemente sancionada

Figura 2 - Tipos e Características de Regras, adaptado de Giddens, 1984

Regras intensivas por natureza referem-se a fórmulas constantemente invocadas no curso das atividades diárias, que se integram na estruturação das atividades do dia a dia. Exemplos destas seriam as regras da linguagem, assim como os procedimentos utilizados pelos atores na organização das etapas sequenciais em conversações ou em qualquer interação. Esta categoria pode ser contrastada com regras que, ainda que sejam mais amplas em escopo, apresentam um impacto apenas superficial sobre a textura da vida social. Este contraste é importante para Giddens (1984) como contestação da compreensão comum entre analistas sociais, de que as regras mais abstratas, como as leis codificadas, são as mais influentes na estruturação da atividade social. O autor propõe que são por vezes aqueles procedimentos triviais conduzidos na vida diária que têm influência mais profunda sobre a generalidade da conduta social.

Giddens (1984) argumenta que a maioria das regras envolvidas na produção e reprodução das práticas sociais é conhecida de modo tácito pelos atores, no sentido de que eles sabem como ‘as coisas andam’, ou como as coisas funcionam. A formulação discursiva de uma regra já seria, no entanto, uma interpretação dela e poderia, neste processo, alterar a forma de sua aplicação. Apenas para exemplificar a questão o ordenamento por meio de leis, das sociedades modernas, pertence ao tipo de regras sociais que preveem sanções mais coercitivas e que apresentam prescrições formais sobre as gradações para suas aplicações. Giddens (1984) considera, no entanto, que as sanções e reforços positivos aplicadas de forma informal nas várias práticas da vida cotidiana são por vezes tão ou mais importantes do que as formais. O conhecimento detalhado e disseminado das convenções sociais, de si mesmo e dos outros seres humanos, é a base para conduzir as atividades do dia a dia em diversos contextos da vida social. Segundo o autor, todos os membros ‘competentes’ da sociedade são fortemente habilitados nas tarefas práticas das atividades sociais e são ‘sociólogos’ especialistas.

As qualidades estruturantes das regras podem ser, em primeiro lugar, estudadas, com respeito à formação, sustentação, reformulação e encerramento de encontros (NOGUEIRA,

2010). Os atores podem se valer de uma grande variedade de procedimentos e táticas na constituição e reconstituição de encontros. São, no entanto, especialmente relevantes aqueles envolvidos com a sustentação da segurança ontológica, ou da ‘confiança’, para usar uma palavra muito constante em Giddens (1990). Na modernidade reflexiva, a rotinização da vida diária passa a não ter necessariamente conexões intrínsecas e claras com o passado e com a tradição. O que era feito de uma determinada maneira só tem sua permanência justificada se amparada pelos novos conhecimentos que surgem com grande velocidade (GIDDENS, 1990). Isto abala o senso de confiança e segurança ontológicos que as regras sempre possuíram em sociedades pré-modernas e modernas tradicionais. Nestas sociedades, as regras e rotinas tinham por meio da dualidade estrutural, o sentido de recriar as propriedades supraindividuais e estruturadas de instituições sociais e das próprias rotinas.

É neste ambiente de repetição de ações passadas e experimentação de novas possibilidades que os indivíduos se encontram e interagem. É por meio destes encontros que surge outra dialética proposta pelo pensamento de Giddens (1984), entre estrutura e ação. É, de um lado, possivelmente exagerado considerar que todos os aspectos macroestruturais se originam destas situações de ‘copresença’ (Giddens, 1984, p. 64). Por outro lado, não se pode considerar sempre como irrelevante a possibilidade de que estes encontros sociais influenciem a solidez de instituições de grande porte, mesmo que fundadas e existentes há muito tempo. Ou seja, as capacidades reflexivas do ser humano estão caracteristicamente envolvidas, de um modo contínuo, no fluxo da conduta cotidiana, nos contextos da atividade social.

Beck (1997, 2007) e Giddens (1984, 1997) exploram o conceito de ‘reflexividade’, antes brevemente enunciado, de várias formas, culminando com as ideias de modernização reflexiva. A interlocução entre estes autores é rica em elementos de muitas áreas da epistemologia da ciência, da sociologia, da psicologia, da economia e da política. Aqui interessam apenas algumas ideias que têm diretamente a ver com as questões de sociedade, estrutura e ação coletiva e individual em sua relação com organizações e sustentabilidade.

A mais importante destas ideias é a de que a chamada SR é um grande experimento, no qual todos os seres humanos estão envolvidos, mas do qual, os seres humanos não têm controle sobre os resultados. Experimento em que pequenas ações individuais influenciam o desenrolar de acontecimentos globais e fatos estruturais globais determinam as vidas cotidianas por meio da reflexividade. “A reflexividade da vida moderna consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz da informação que chega sobre estas mesmas práticas” (GIDDENS, 1990, p. 38).

Beck (2007) afirma que o conceito de ‘modernidade reflexiva’ leva facilmente a compreensões equivocadas. Esclarece que o conceito foi desenvolvido em duas direções distintas, mas que se sobrepõe (*overlapping*). Em uma vertente, representada pelas ideias de Giddens, Beck e Lash (1997), reflexividade é associada primariamente com conhecimento (reflexão) e voltada para os fundamentos, consequências e problemas de modernização. Já na visão específica de Beck (2007, p. 119), “[...] modernização reflexiva é primariamente o resultado dos efeitos colaterais da modernização”. Enquanto no primeiro caso se pode falar de reflexão, no sentido de consciência, no segundo se deve adicionar ‘a ideia de reflexo’, ou seja, de consequências não pretendidas e não conhecidas. O ser humano sofre reflexos por vezes desconhecidos da sua própria ação ao longo do tempo. O autor alemão reconhece que a distinção é difícil, uma vez que não se pode falar de desconhecidos absolutos, mas apenas de um ‘relativamente desconhecido’ (*relative non-knowing*).

É este aspecto do desconhecido e dos riscos criados pelo conhecimento que leva Beck (2007) e Giddens (1997) aos principais pontos de desacordo. Segundo Beck (2007), o autor inglês não reconhece os efeitos colaterais do que é desconhecido, exagerando sobre o conhecimento racional gerado pela sociedade que se moderniza. Conhecimento geraria automaticamente autoconhecimento, libertação da tradição e uma reconstrução das estruturas sociais mediada pela ciência. Este mesmo conhecimento levaria a decisões tomadas em novos contextos de ação, em que os indivíduos são mais liberados das estruturas e redefinem sua situação, mesmo que sob condições de insegurança, em formas e estratégias de uma modernidade reflexiva mediada por certa racionalidade. Beck (2007), no entanto, entende que exatamente na mesma medida em que se conhece mais, se conhece menos. Ele lembra várias formas de ‘não conhecimento’, desde a negação pura e simples de riscos, exageros, omissões, erros, dogmas e consequências imprevistas de novidades tecnológicas.

A ideia de reflexividade é importante para o presente trabalho, pois o conceito de sustentabilidade em si tem de ser discutido, construído e compartilhado nas organizações e não mais somente tomado como algo dado. Esta discussão e compartilhamento do conceito no interior das organizações são em sua essência atitudes reflexivas, ou seja, parte de uma ideia-força que permeia a sociedade, algo em processo de forte institucionalização. Uma ideia-força, no entanto, sobre cuja aplicabilidade no local e até mesmo veracidade em determinados contextos paira dúvida. Começam inclusive a surgir grupos que contestam a verdade de temas como o aquecimento global (GIDDENS, 2009) e outros que condenam o uso do tema com o objetivo de lucros imediatos, tanto no que diz respeito a trabalhos de consultoria quanto à venda de novos produtos e tecnologias ‘verdes’ não testados amplamente. Choca-se no

interior das empresas o conhecido com o desconhecido, o que se sabe fazer com o que não se sabe fazer. O mais difícil talvez é a falta de clareza sobre o que é ‘ser sustentável’ como entidade empresarial, com as novas e desconhecidas demandas da sociedade.

Outro conceito que embasa a TE é o de ‘sistemas sociais’, em alguns momentos chamados por Giddens (1984) de ‘sistemas de relações sociais’. Estes sistemas têm nos encontros sociais antes abordados, elemento fundamental para a sua constituição. Reportando-se a Goffman (2003) e sua tipologia, Giddens (1984, p. 69) afirma que “[...] a estabilidade das formas institucionais não existe apesar de, ou fora, dos encontros da vida cotidiana, sendo implicada nestes mesmos encontros.” Os tipos de encontros possíveis são reuniões, ocasiões sociais, interações ao acaso ou propositais, como encontros marcados face a face e as rotinas sociais constantes ou episódicas. Um dos elementos importantes nas ideias de Goffman (2003) eram os conceitos de *up front* (em frente) e *backstage* (bastidor). O autor aqui se referia ao fato de que determinadas regras e costumes de decoro e boas maneiras fazem com que os atores possam, por exemplo, nos bastidores, entre os seus pares, colegas ou familiares, apresentar comportamentos e falas que no ‘palco’, onde eles são vistos e observados por clientes, patrões, ou mesmo estranhos, não são permitidos. Em 1959, quando Goffman (2003) escreveu sua tese de doutorado, *The presentation of the self in everyday life*, imaginava sempre situações de co-presença para o encontro, que devem hoje, na interlocução aqui relatada entre a TE e a SR, ser enriquecidas de outras possibilidades virtuais e digitais.

Estas novas formas de encontros, as tradicionais e as modernas combinadas, proporcionam o que Giddens chama de ‘nova agenda da ciência social’, que diz respeito a duas esferas de transformação, diretamente relacionadas. A primeira forma é a “[...] difusão extensiva das instituições modernas, institucionalizadas por meio dos processos de globalização” (GIDDENS, 1997, p. 74). Surge o que Giddens (1990) chama de apropriação reflexiva do conhecimento por meio de ‘sistemas peritos’ ou ‘sistemas especialistas (*expert systems*)’. Estes são sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que os indivíduos se apoiam para tomarem decisões. A segunda forma está imediata e dialeticamente relacionada à primeira. Em vez de sistemas de expansão adaptativa existem processos de mudança e ruptura intencionais, provocados por indivíduos ou grupos. Processos que podem ser conectados à radicalização da modernidade, à desincorporação, problematização e abandono da tradição. Uma esfera de transformação ligada à ruptura de vínculos nacionais, regionais e familiares e com a tradição, que surgem com mudanças nos padrões de comportamento social e nas relações de gênero.

Alguns mecanismos são importantes nos sistemas sociais da atualidade, como as moedas simbólicas (*symbolic tokens*) e os já mencionados sistemas especialistas (GIDDENS, 1990). O dinheiro é considerado uma destas moedas simbólicas, na medida em que há uma ausência de consenso sobre o que significa em termos sociológicos. O dinheiro permite independente de seu significado, que os atores realizem transações distanciando-se em termos de espaço e tempo, reforçando a desimbricação ou desencaixamento (*disembedding*) dos sistemas sociais. Giddens (1990) entende este conceito de *disembedding* dos sistemas sociais como “[...] a suspensão (*lifting out*) das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação ao longo de períodos de tempo-espaço indefinidos” (GIDDENS, 1990, p. 21) e mostra, na prática, que ações e transformações podem ser elaboradas e desencadeadas em novos contextos. Novos encontros podem ser idealizados e novos planos e projetos feitos a partir das motivações para transformar as estruturas.

Sistemas especialistas são, por sua vez, sistemas de habilidades e realizações (*accomplishments*), técnicas que dominam vastas áreas de nossos ambientes sociais e materiais, nos obrigando a consultá-los ou a nos nortear por eles para agir. São ‘Ordens de Advogados’, ‘Conselhos Médicos’, ‘Conselhos de Engenheiros’ e ‘Fóruns de Hoteleiros’, que sugerem maneiras de atuar ou mesmo determinam a estrutura de funcionamento, por exemplo, de um aeroporto ou hospital, Não podemos fugir destes sistemas se quisermos voar ou nos submeter a um procedimento cirúrgico. Trata-se de encontros, portanto, carregados de regras e rotinas próprias.

A existência destes sistemas especialistas e das moedas simbólicas pressupõe que estes forneçam ‘garantias’ de seu valor e de seu funcionamento ao longo destes contínuos e descontínuos de espaço-tempo. Esta necessidade de garantias leva à formulação por Giddens do conceito de ‘confiança’, como uma formulação pragmática de ‘fé’. Uma fé de que estes sistemas e moedas normalmente funcionam e que se pode, portanto, entregar-se a eles. O conceito de confiança vem sempre associado ao conceito de risco. Para Giddens (1990, p. 35), “[...] o que é visto como risco ‘aceitável’ - a minimização do perigo - varia em diferentes contextos, mas é usualmente central na manutenção da confiança”.

Paralelamente ao desenvolvimento das ideias de confiança e risco de Giddens (1990), Beck (1992) desenvolve o conceito de SR. Para fundamentar esta ideia, ocupa-se com as questões ligadas à percepção de risco e a reação da sociedade e dos indivíduos a ele. Não aborda, no entanto, o tema no sentido tradicional com que é tratado por empresas e companhias de seguros. A questão aqui é marcada por profundos paradoxos, ambivalência e

dialética e se relaciona com a credibilidade que os seres humanos podem ter ou não nas instituições e na confiança sobre sua capacidade de provocar transformações nas mesmas.

O conceito de risco, para Beck (1992, p. 21), é diretamente ligado ao de modernização reflexiva. “Risco pode ser definido como um modo sistemático de lidar com perigos e inseguranças induzidos e introduzidos pela própria modernização”. Beck (1992; 2007) não se refere aos perigos ancestrais, como doenças e desastres naturais ou provocados pelo homem, que sempre existiram. Nem dos riscos ligados à miseriação de largas proporções da população ou de riscos à saúde, como os que afligiram os séculos XIX e XX. Refere-se sim às consequências claramente relacionadas com as forças ameaçadoras da modernização e com a globalização da incerteza, que se tornam politicamente reflexivas. Ou seja, riscos ecológicos e aqueles ligados à alta tecnologia e suas aplicações militares ou civis, que, por sua natureza, colocam em perigo todas as formas de vida no planeta.

Segundo Beck (1992), não há como ter absoluta certeza de que determinados caminhos são os mais proveitosos para a sociedade como um todo. Sempre existe a possibilidade (ou probabilidade) de que interesses escusos estejam por trás dos dados e informações que geram as ações dos seres humanos envolvidos nesta problemática, provocando ao final mais dano do que soluções para todas as partes envolvidas. Como aponta Jacobi (2006, p. 8), a partir disto, não só o indivíduo, mas a sociedade, produtora de riscos, “se torna cada vez mais autocrítica, e ao mesmo tempo em que a humanidade põe a si em perigo, reconhece os riscos que produz e reage diante disso”. A sociedade global reflexiva se vê obrigada a confrontar-se com aquilo que criou de positivo e negativo: os bens que pertencem a alguns e os males que a todos ameaçam.

A questão introduzida por Beck (1992) é que, na mesma medida em que a sociedade se desenvolve, são produzidos bens e são produzidos males ou riscos. Enquanto os primeiros continuam sendo desigualmente distribuídos, alguns destes últimos são compartilhados na mesma medida entre todos os indivíduos na sociedade. “Essa ‘lógica’ da produção e distribuição de riscos se desenvolve de forma comparável à ‘lógica’ da distribuição da riqueza (que até então determinou o pensamento teórico social)” (BECK, 1992, p. 13). Alguns dos riscos diretamente ligados à miséria e a determinadas classes sociais se distribuem de forma oposta à riqueza, sendo maiores para as classes menos favorecidas. Outros, no entanto, diferentemente dos riscos industriais e ocupacionais, que eram associados a determinadas localizações e profissões, são riscos supranacionais e transcendem classes sociais.

Beck (1997, p. 17) afirma que “[...] no sentido de uma teoria social e de um diagnóstico de cultura, o conceito de SR designa um estágio da modernidade em que

começam a tomar corpo as ameaças produzidas até então no caminho da sociedade industrial”. Riscos sociais, ambientais, políticos, econômicos e individuais estão escapando do controle dos mecanismos criados até então pelas instituições organizadas para manter a proteção da sociedade. Trata-se de uma globalização de riscos que coloca em marcha uma dinâmica social, que não mais pode ser compreendida em categorias de classes sociais. “A circularidade do perigo que ameaça a sociedade pode ser generalizada: sob o teto dos riscos da modernidade, perpetrador e vítima mais cedo ou mais tarde se tornam idênticos” (BECK, 1992, p. 38). Isto porque não há conflitos e contradições materiais claras entre os afetados por certos riscos de larga escala e os não afetados por eles.

Esta dinâmica social também provoca dinâmicas políticas. Não há mais como haver consenso sobre questões como, por exemplo, benefícios fiscais para geração de empregos, pois os custos envolvidos e escondidos ao se receber certas indústrias podem exceder em muito os benefícios aparentes. A opinião pública se torna interessada em opinar em detalhes técnicos e, da mesma forma que Giddens (1984) fala em todos serem sociólogos, muitos querem se tornar uma voz ativa em detalhes técnicos, econômicos e legais, criando um sistema de referências novo e sem precedentes (BECK, 1992).

A questão dos riscos a que a sociedade está exposta é, portanto, de difícil solução, caso se confie apenas no papel da ciência em suas funções de criadora e reveladora de novas tecnologias e técnicas (BECK, 1992). A ciência tradicional é certamente ainda a maior fonte de conhecimento para detectar e analisar os riscos para a sustentabilidade, em especial os mais sutis. No entanto, ao estar engajada ao mesmo tempo em seu papel tradicional de gerar novas descobertas e novas tecnologias e em papéis de subserviência a interesses comerciais, a ciência cria e adiciona novos riscos aos existentes. Os atores sociais, em função destes papéis nem sempre claros da ciência, dividem-se entre pressões para descobertas tecnológicas inovadoras e, ao mesmo tempo, na reinvenção das instituições sociais, políticas e da própria ciência. Como aponta Lima (2002, p. 11), “[...] embora a tecnologia possa contribuir com a preservação, não é panaceia, nem atua isoladamente sem o concurso de outras mudanças econômicas, políticas e culturais”. A tecnologia traz em seu bojo novos riscos e descontroles, envolvidos no seu próprio uso e, em especial, “na concentração de poder que recai sobre os especialistas e comunidade científica e na dependência tecnológica entre países pobres e ricos, entre outros aspectos” (ibid, p. 11).

São os sistemas especialistas mencionados por Giddens (1990) que tentam também determinar e dominar o que seja mais ou menos sustentável para as organizações. Procuram fazer isto por meio de normas como as ISO 14000 e os diversos indicadores de

sustentabilidade empresarial, ou ao apregoar vantagens de determinadas tecnologias sobre outras. Beck (2007) entende que esta produção tecnológica nova é feita, basicamente, pelas mesmas empresas que fizeram a antiga, gerando incertezas sobre os reais interesses e práticas por trás do discurso do bem comum.

Beck (2007) traz inúmeros exemplos de questões ligadas a riscos e incertezas e sua relação com a ciência. Um destes foi o do gás CFC, que foi lançado comercialmente em 1927. Apenas em 1974, mais de 40 anos depois, se descobriram os danos que causava à camada de ozônio e os riscos de câncer que provocava em massa à população da Terra. É a mesma ciência que continua lançando novos produtos e serviços, talvez com mecanismos de regulação maiores, mas com os mesmos interesses financeiros e, por vezes, com o mesmo grau de incerteza sobre as consequências futuras do uso indiscriminado daqueles produtos e serviços. Como Beck (2007) afirma, aceitar riscos faz parte da vida do indivíduo, mas quem gerencia o significado do que é arriscado ou não escapa do poder individual; quem diz se realizar uma determinada cirurgia tem risco de 10 ou 90% é a ciência e os mecanismos de comunicação, o mesmo aplicando-se ao uso de produtos ou de serviços.

A construção do significado do que seja sustentabilidade é então influenciada pelo poder de comunicação dos grupos de interesse que dominam os sistemas especialistas daquela área. Para entender melhor o que seja, de fato, 'sustentável' para uma organização é necessário desconstruir o conceito em trabalho conjunto com determinados grupos e, novamente, o construir com os mesmos grupos dentro de organizações e locais de trabalho específicos. Pode-se, assim, fazer surgir um corpo de ideias, dentro das organizações, que espelhe as necessidades específicas de cada empresa. Conforme dito acima, todos os membros de um grupo podem se interessar por opinar em detalhes técnicos, econômicos e legais, criando o novo sistema de referências proposto por Beck (1992).

Estas novas conexões entre indivíduo e sociedade e o interesse individual em realizar ações que transformem as estruturas exige reflexões sobre o conceito de ação em si. A palavra 'ação' tem múltiplos significados, intencionalidades e gera diferentes questionamentos, dúvidas e necessidades de informação quanto às suas origens, motivações e como antes afirmado, racionalizações e possibilidades de apresentação de forma discursiva ou não. Ação pode ser tanto um fenômeno externo, ligado principalmente à mudança de processos e técnicas, quanto um fenômeno intimamente ligado à reflexão e mudança interna de crenças e valores. Pode ser uma iniciativa de uma pessoa ou de grupos que provoque pequenas ou grandes modificações na sociedade ou apenas a repetição de práticas rotinizadas da sociedade.

Eikeland (2008), um dos mais importantes pensadores da pesquisa-ação, reportando-se às ideias de Aristóteles e sua *Ética*, lembra um conjunto de categorias que não deveria ser esquecido por aqueles que tratam da questão da Ação: (1) O ‘eu’ agindo; (2) o ‘o que’ do ato de agir (*hòpráttēi*); (3) quem é afetado pela ação; (4) por quais instrumentos ou meios a ação é conduzida; (5) para o benefício de quem ou para o bem de quê (*hénéka tinos*) e; (6) de que maneira prática. Avaliar estas categorias por meio da razão (logos) seria uma tarefa virtuosa do homem prudente (*phrónimos*). Por este motivo, Eikeland (2008) apresenta o conceito do filósofo grego, que sugere que em qualquer assunto prático “[...] todo agente deve julgar e decidir as questões por ele mesmo, usando as categorias e outras modificações para analisar a situação na qual age” (EIKELAND, 2008, p. 166).

Esta ação, que é chamada de ‘ação ética’ (*phrónesis*), necessita que o conhecimento seja revisto em todos os níveis. As deliberações para a ação não são apenas sobre objetivos e sobre os meios para atingi-los, mas, como afirma Eikeland (2008, p. 149) deliberações sobre “[...] como eu - ou nós - devo e posso ser justo, correto (*fair*), amigável e cuidadoso etc. em relação a outras pessoas com necessidades e desejos muito diferentes [...]”. *Phrónesis* não tenta manipular, persuadir ou seduzir. Mesmo considerando que o sujeito apresente seus pensamentos e razões com o intuito de convencer e proponha maneiras de agir tão ‘transparentemente’ quanto o fenômeno do discurso e o julgamento dos outros permita, ele ‘aceita a autonomia do outro para agir de forma diferente’ ou ‘não agir’. *Phrónesis* leva em consideração a posição emocional e intelectual do outro, suas habilidades e atitudes, sem usar este conhecimento de forma manipulativa.

A ética da ação pode ser questionada, bem como seu alcance. Giddens foi arguido sobre como compreendia a possibilidade de se provocar mudança intencional e sobre o fato de ter ele possivelmente exagerado o alcance da ação individual. Seria a ação coletiva a mais importante, quando se trata de movimentar e desestabilizar as estruturas (ASENSI, 2006). Giddens (1995) considerava que é preciso uma noção de estrutura diferente das noções mais ortodoxas. Estruturas vistas de uma nova forma, usando o conceito de propriedades estruturais proposto por ele, talvez possam, sim, ser desorganizadas e reorganizadas por indivíduos isolados, Existem, no entanto, circunstâncias em que só os indivíduos participando de grupos provocam rupturas e a formação de novas instituições ou rotinas.

No entanto, segundo Giddens (1995), trata-se de um erro compreender grupos como unidades claras, ao se analisar suas possibilidades de afetar as estruturas. Afirma o autor que sempre foi hostil à perspectiva de grupos claramente estabelecidos e institucionalizados na forma de classes sociais, como atores imprescindíveis para modificar as estruturas, como

sugere a concepção marxista. Apesar de propor que “A reflexividade é essencial nos vários sentidos da ação humana, e esta é uma propriedade de indivíduos” (GIDDENS, 1995a, p. 294), o autor contrapõe que nunca sugeriu uma conexão simples entre o indivíduo e o sistema, “[...] uma vez que há todo um universo de meios pelos quais coletividades se organizam, desde instituições mais rígidas a movimentos sociais mais maleáveis” (ibid). Segundo ele “Movimentos sociais e organizações são duas grandes formas de sistema social que existem em condições sociais modernas [...]” (ibid), que agem de modo bem complexo. (ibid).

A figura abaixo sintetiza algumas das ideias até aqui apresentadas e suas conexões, dialéticas, dualidades e influências, visando facilitar o entendimento de aspectos ligados às possibilidades de ação individual e de ação coletiva e suas conexões.

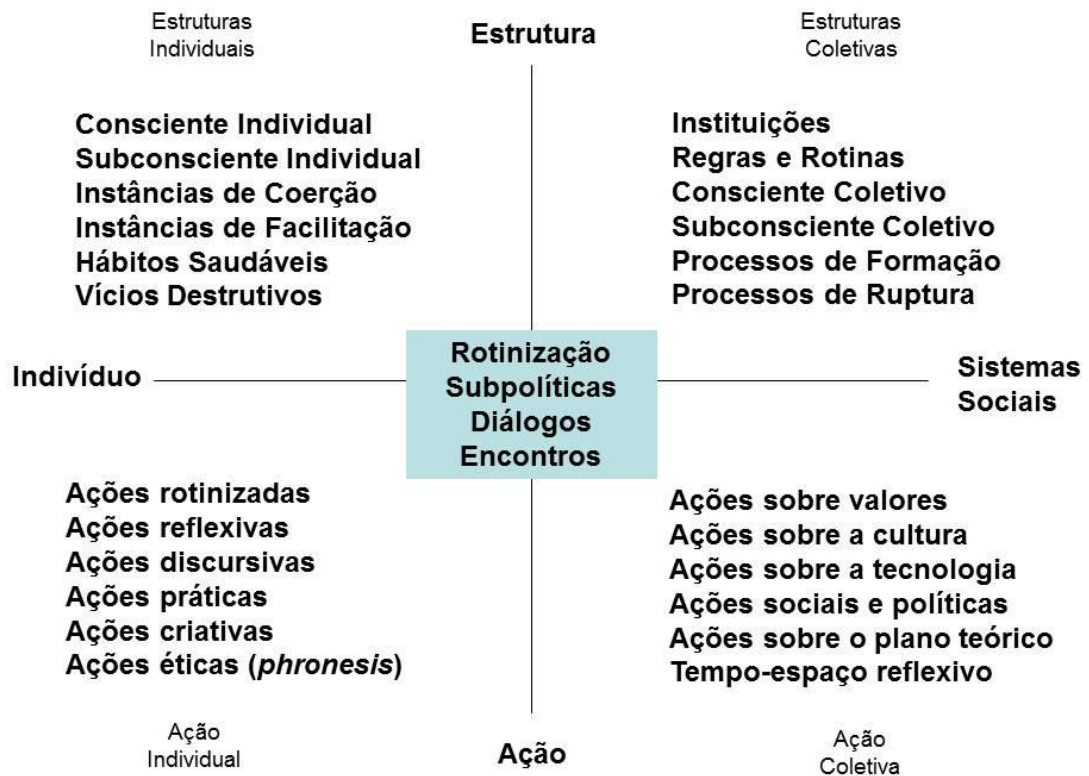


Figura 3 – Indivíduo, Sociedade, Estrutura e Ação

Fonte: elaborado pelo autor, livremente baseado em Giddens, 1984

A questão é exatamente o modo como são coordenados, no interior do próprio indivíduo e da sociedade, os apelos: de um lado, à descoberta de uma identidade individual e tomada nas mãos do próprio destino, bem como a manifestação na forma de modo de viver e

consumir desta descoberta e; do outro lado, a necessidade de organização da sociedade para encontrar soluções em escala planetária (GIDDENS, 1990).

De acordo com a TE, o momento da produção da ação é também um momento de reprodução das habilitações diárias da vida social (NOGUEIRA, 2010). Isto ocorreria mesmo nos momentos de revoluções ou nas formas mais radicais de mudança social. Giddens (1990) ressalta a importância destas articulações, que atingem novos contornos à medida que os movimentos sociais de cunho trabalhista e socialista dividem o espaço com outros. Servem aqui de exemplos os movimentos religiosos, espiritualistas, ecológicos conservacionistas (ambientalistas radicais), socioambientalistas, ecossocialistas, por direitos humanos, raciais ou de identidade sexual, nacionalistas de extrema-direita e outros.

A ação dos atores individuais e coletivos se propaga em um sentido elíptico e neste processo se formam e se rompem estruturas, por meio da recursividade das ações e da reflexividade (GIDDENS, 1997; BECK 1997). Giddens (1995b) compara estes processos de formação, manutenção e ruptura à estrutura de sistemas como o linguístico. A língua só existe na medida em que as pessoas a falam, encontrando sua continuidade dentro das comunidades espaciais, mas sofrendo alterações ao longo do tempo. Ao mesmo tempo em que as pessoas sabem as formas e regras para falar sua língua, encontram maneiras de quebrá-las e modificar a forma de falar, provocando a transformação ou manutenção das estruturas, por meio de mecanismos de habilitação (facilitação) e de coerção (dominação).

Estas elipses de ações, e suas consequências, se dão no espaço-tempo reflexivo. Espaço e tempo são elementos que precisam ser compreendidos no âmbito da teorização de Giddens (1990) sobre reflexividade. A dinâmica da modernidade se dá, inicialmente, por uma separação do espaço e do tempo. Em sociedades pré-modernas um ‘quando’ estava sempre ligado a um ‘onde’. Ritmos de vida temporais eram ligados a presenças espaciais em determinadas partes da cidade ou da casa e as relações de presença eram fundamentais na constituição dos sistemas sociais. A criação de calendários e horários mecanizados permitiu padronizações de atividades e a criação de ‘zonas’ de tempo que iam além da naturalidade anterior. O ‘dia de trabalho’ não acompanhava mais a marcha da natureza e os sistemas sociais puderam, assim, ser desimbricados (*disembedded*) das situações de copresença que prevaleciam em sistemas pré-modernos e reorganizados em novos contextos.

Da mesma forma que Giddens (1984; 1990), Beck (1997) delinea caminhos para a compreensão das conexões entre o indivíduo e a sociedade. Sugere o termo subpolíticas (*sub-politics*) para as pressões realizadas por atores externos ao sistema político e que exercem o efeito elíptico, mencionado por Giddens (1995b), no planejamento social. Estas pressões

podem ser inseridas no mundo corporativo por executivos ou gestores, por meio de grupos profissionais ou ocupacionais, pela *intelligentsia* técnica das fábricas, por associações de trabalhadores especializados ou ainda por instituições de ensino ou de pesquisa. “Subpolítica significa moldar a sociedade de baixo para cima” (BECK, 1997, p. 35) e significa, portanto, uma crescente minimização do poder político formal e institucional, bem como o encolhimento da política partidária da maneira como é tradicionalmente concebida.

No despertar da subpolitização há oportunidades crescentes de se ter uma voz e uma participação no arranjo da sociedade para grupos que até então não estavam envolvidos na tecnificação essencial e no processo de industrialização: os cidadãos, a esfera pública, os movimentos sociais, os grupos especializados, os trabalhadores no local de trabalho; há até mesmo oportunidades para os indivíduos corajosos moverem montanhas nos centros estratégicos de desenvolvimento. (BECK, 1997, p. 35).

Vale lembrar que até na área do direito, uma das mais arraigadas instituições formais, surgem novas figuras e formas de ação, oriundas dos riscos a que os indivíduos estão expostos como comunidades de interesses. A vontade e motivação para o ‘agir individual’, se manifesta agora também coletivamente, na forma de mandados de segurança coletivos, ações cíveis públicas, ações populares ou ações coletivas de consumo (DUARTE; MONTENEGRO, 2008). Segundo autores da área jurídica, o próprio ‘estado de direito’ é afetado pela teoria do risco, exigindo tutelas coletivas para a manutenção da ordem.

Uma vez aceito que são necessários novos ordenamentos entre Estado e propriedade privada em situações de risco, também precisa ser repensada a antítese que prevalecia entre natureza e sociedade. Beck (1992) propõe uma suspensão da disputa entre o ambiental e o social, com o objetivo de gerar pontos de orientação e transformação no seio destas novas e complexas dinâmicas sociais e políticas. Todos os subsistemas sociais, econômicos, políticos, ou mesmo familiares precisam ser entendidos como imbricados na natureza. Isto porque problemas ambientais não são problemas apenas da natureza, mas sim, também, problemas de pessoas que possuem história, condições de vida e uma relação com o mundo.

No que se refere mais especificamente à problemática deste trabalho, o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, evoca-se a ideia de provocar ações que levem a mudanças e de estabelecer conexões entre ação e poder, tal qual propõe Giddens (1984). Se as organizações desejam modificar seu modo de atuar, intervindo no mundo ou abstendo-se de intervir no mundo, isto pressupõe que pretendem exhibir no mundo “uma gama

de poderes causais, inclusive os manifestados por outros” (GIDDENS 1984, p, 17). Esta intervenção passa em algum momento por saberes e fazeres de indivíduos e grupos.

A ação depende da capacidade do indivíduo de ‘criar uma diferença’ em relação ao estado de coisas ou curso de eventos preexistente. Um ator deixa de o ser se perde a capacidade para ‘criar uma diferença’, isto é para exercer alguma espécie de poder (GIDDENS, 1984, p. 17).

Vale ressaltar que ‘poder’, no sentido aqui utilizado, não diz respeito à capacidade instrumental de obter resultados desejados e à possibilidade de impor intenções ou vontades. Representa sim a “mobilização de tendências que está embutida nas instituições” (GIDDENS, 1984, p. 18), imbricada com o consciente e inconsciente dos indivíduos. Trata-se de um poder presente em sistemas sociais que desfrutam de continuidade no tempo e no espaço, em que autonomia e dependência entre os atores e coletividades convivem. Nestes sistemas, os que explicitamente seriam os subordinados hierárquicos, podem influenciar seus superiores, criando o que Giddens (1984, p. 19) chama de ‘dialética do controle’.

Trata-se do ‘poder necessário para participar ativamente da modificação das estruturas’ por meio do que Giddens (1996) veio a chamar de barganhas por estilos de vida (*lifestyle bargaining*). De acordo com Giddens (1996, p. 374-5), a barganha ou negociação por estilos de vida envolve trocas (*trade-offs*) de recursos, que se baseiam em coalizões entre diferentes grupos que vão além do político, pois giram em torno de políticas de vida. Existem quatro formas principais de *lifestyle bargaining*: (1) a que atua no campo do gerenciamento dos riscos em si; (2) a relacionada com os acordos em torno de temas econômicos, como salários e contratos; (3) a que funciona no terreno do debate sobre questões ecológicas; (4) e a que envolve negociação sobre estilos de vida emocionais, como as formas de relacionamento, casamento. Todas estas formas de barganha impactam, de certa forma, questões ligadas à sustentabilidade, quando entendida de maneira ampla, sendo a terceira, pelo próprio histórico do tema, imprescindível para sua compreensão.

Todos estes paradoxos, contradições, dialéticas e embates ideológicos até agora apresentados podem ser de importância para as corporações ou empresas de qualquer porte na perseguição de seus programas de sustentabilidade, na educação de seus gestores e nas diversas formas em que estas ações de sustentabilidade e de educação corporativa são estruturadas hoje. Discussões como a dialética entre os saberes locais e a ciência tradicional; sobre o saber do chão da fábrica e de altos executivos; sobre os interesses de comunidades e de acionistas; sobre a quem interessa as práticas de sustentabilidade e sobre o que está por trás

do conceito de ‘desenvolvimento sustentável’ precisam ser elucidadas para que se possam compreender os ‘macro e micro’ embates dos tempos atuais. A partir e um afinamento em relação a estes temas, que é o que se pretende a partir daqui.

2.2 Sustentabilidade

Passa-se neste ponto do trabalho, a abordar questões ligadas aos conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável. Foram antes estabelecidas bases de referência teórico-epistemológicas amplas para que os termos mencionados ao longo do trabalho sejam compreendidos de maneira mais uniforme. Apresentaram-se os principais autores serviram como referência para desenhar as ideias centrais aqui apresentadas, que são principalmente sociólogos.

Mesmo acreditando neste trabalho que sustentabilidade é um conceito amplo, sobre o qual há muitas controvérsias (SÖDERBAUM, 2008), para efeito de construção das ideias será aqui adotada a abordagem do tripé da sustentabilidade (*triple bottomline*). Isto porque este conceito, cunhado por Elkington (1998) se tornou dominante no sentido de capturar os esforços de países e organizações para uma atuação voltada para reflexões sobre o capital humano e capital natural, além de um capital econômico. Tornou-se expressão também largamente utilizada para a elaboração de padrões de relatórios organizacionais e nacionais sobre sustentabilidade e para medir a chamada ‘pegada ecológica’. Serve, portanto para elaborar aqui um breve preâmbulo, que passe por temas econômicos e que tratem também de aspectos ambientais e sociais em níveis mais práticos.

A compreensão de sustentabilidade baseada apenas no *triple bottomline* pode ser reducionista. Söderbaum (2008), por exemplo, elenca seis diferentes dimensões sobre as quais políticas, programas ou projetos de sustentabilidade podem ter efeito: (1) ecológicas ou ambientais; (2) da saúde humana; (3) sociais aqui consideradas inclusive as ligadas a direitos humanos, redução ou aumento da pobreza, justiça, etc.; (4) culturais; (5) estéticas; e (6) monetárias e financeiras. Além destas acredita o autor sueco haver outras três mais amplas ligadas ao conhecimento e experiência ganhos, ou ao poder, ideologia e ética e ainda a questões legais e institucionais.

Foram neste trabalho reorganizadas as dimensões propostas acima de tal forma que fiquem adequadas à proposta surgida do próprio campo, considera-se neste trabalho que sustentabilidade passou a ter relação com continuidade social (inclui a saúde humana), econômica, ambiental, cultural (inclui a estética), tecnológica e política (inclui poder,

ideologia e ética). Todas estas dimensões estão ligadas à vida das empresas, da sociedade e dos seres humanos no planeta e ao longo do tempo. Dizem respeito a como gerar receitas e lucros, trabalhar, produzir, inovar, desenvolver tecnologias e desempenhar qualquer atividade hoje, sem comprometer a perspectiva de que as gerações futuras possam também fazer o mesmo ou melhor. É um esforço de internalizar os outros e o futuro, como afirma Söderbaum (2008).

Mesmo controverso e disputado por diferentes ideologias, o termo sustentabilidade ganhou ao longo do tempo importância e abrangência. Em termos de definições, o ponto de partida neste trabalho é um conceito de sustentabilidade abrangente, como formulado por Viedermann (1994, p. 5):

Sustentabilidade é um processo participativo que cria e persegue uma visão de comunidade que respeita e faz uso prudente de todos os recursos – naturais, humanos, criados pelo homem, sociais, culturais, científicos etc. Sustentabilidade procura garantir, na medida do possível, que as gerações presentes podem obter um determinado grau de segurança econômica e tornar real a democracia e a participação popular no controle de suas comunidades, mantendo ao mesmo tempo a integridade dos sistemas ecológicos dos quais toda a vida e toda a produção dependem. Assumindo também responsabilidade em garantir e fornecer todos os recursos necessários para que as gerações futuras possam realizar suas visões, na esperança de que elas tenham a sabedoria e inteligência de usar estes recursos de forma apropriada.

Este conceito pode parecer utópico e vazio em termos de aplicação prática. No entanto, também pode parecer utópico conversar seriamente sobre sustentabilidade com determinadas organizações nas quais questões éticas são constantemente desrespeitadas. Como afirma Santos (2007, p. 332), o único caminho para pensar sobre futuro parece ser a utopia. Por utopia, entende o sociólogo português, explorar novas possibilidades humanas e novas formas de vontade e “[...] a oposição da imaginação à necessidade do que existe, só porque existe, em nome de algo radicalmente melhor por que vale à pena lutar e à que a humanidade tem direito” (SANTOS, 2007, p. 332). O autor português lembra que, apesar da urgência de soluções, este pensamento utópico é hoje um pensamento desacreditado, no embate do que chama o paradigma ecossocialista com o paradigma capitalista expansionista.

Explorar a imaginação e novas possibilidades de ação simples e o respeito às ideias das comunidades envolvidas é um processo possível, por meio do caminho participativo e prudente apregoado por Viedermann (1994) acima. A proposta deste trabalho não é portanto a

de adotar modelos prontos de sustentabilidade e indicadores pré-fabricados, mas construí-los social e localmente.

Por trás das dificuldades em definir sustentabilidade se escondem disputas ideológicas e batalhas paradigmáticas, contradições e paradoxos que vão além de diferentes visões econômicas e de embates entre forças políticas de ‘esquerda’ e de ‘direita’. Sustentabilidade tem, diferentes significados para diferentes pessoas, grupos de pessoas, movimentos sociais e organizações, conforme afirma Banerjee (2003).

O significado do termo sustentabilidade foi se ampliando ao longo do tempo, desde seu surgimento no século passado. No final do século passado as preocupações com o assunto ainda estavam diretamente ligadas aos esforços para conter a progressiva deterioração do meio ambiente físico, causada pelo crescimento econômico. Por exemplo, na compilação de trabalhos editada pela *Harvard Business Review*, em 2000, com o título *Business and the Environment*, com escritos que remontam a 1991. Nesta obra a palavra sustentabilidade (*sustainability*) aparece no título de dois artigos e o termo meio-ambiente (*environment*) aparece quase sempre como sinônimo para natureza (MAGRETTA, 2000; HART, 2000).

No artigo de Hart (2000) acima mencionado, se espelha uma relação de causa-efeito bastante comum entre os defensores de um desenvolvimento sustentável no hemisfério norte. Segundo o autor e consultor: “[...] as raízes do problema - crescimento explosivo da população e rápido desenvolvimento econômico nas economias emergentes - são assuntos políticos e sociais que excedem o mandato e capacidade de qualquer corporação”.

Esta maneira de pensar sobre causas e consequências da questão ambiental pode ser observada também no mundo das relações internacionais. Encontra-se, de um lado, a posição dos países desenvolvidos, de que os grandes problemas do mundo atual seriam ligados a estes pontos: crescimento explosivo da população e rápido desenvolvimento (leia-se crescimento) econômico nas economias emergentes. Isto provocaria fortes pressões por energia, consumo de bens duráveis e não duráveis, a poluição de rios e mares na etapa de produção e na eliminação de lixo doméstico. Do outro lado, a posição dos países emergentes, expressa, por exemplo, na I Conferência Internacional sobre o Petróleo e Ambiente, da qual participaram trinta países em via de desenvolvimento. Segundo a posição defendida pelos países mais pobres, são os países desenvolvidos e industrializados que devem assumir os custos do tratamento dos problemas de poluição por serem eles "que estão na origem da poluição do ambiente desde a Revolução Industrial, há centenas de anos, que lhes permitiu desenvolver-se" (GHANEM, 2008, p. 1). Além disso, a posição defendida pelos países em

desenvolvimento é de que os países ricos "recusam-se a assumir a responsabilidade de poluidores, predispondo-se apenas a contribuir na luta contra a poluição" (ibid).

Independente de questões ligadas a países ricos e pobres, Shrivastava (1995) propõe que a responsabilidade seja dividida entre três partes: Governo, consumidores e empresas. Os questionamentos feitos pelo sobre o papel das empresas partem de uma assunção que poderia ser considerada falaciosa. A de que unicamente empresas teriam a obrigação de proporcionar 'amenidades básicas' (*basic amenities*) a 11 bilhões de pessoas, referindo-se o autor a produtos de consumo e serviços. O autor reconhece que a consequência da manutenção de níveis de consumo e dos atuais padrões de produção é insuportável para o planeta e levaria a uma degradação inimaginável, com o consumo de matérias-primas e produtos e a gigantesca geração de resíduos. Não se observa, no entanto, nenhum tipo de crítica reflexiva sobre até que ponto estas mesmas empresas convencem o consumidor sobre o que seriam níveis de 'conforto mínimo' e o que são 'produtos essenciais'. Esta reflexão é necessária pois ações governamentais teriam seus limites, bem como a ação de consumidores individuais, exigindo que as empresas também se engajassem voluntariamente em ações, visando cenários futuros menos sombrios.

De acordo com esta posição pessoas físicas seriam, portanto, também chamadas a assumir alguma postura ideológica no sentido de Söderbaum (2000) para enfrentar a crise ambiental e climática. Isto desafia a racionalidade fria da economia, em que mercados são vistos apenas como ambientes neutros em que todos os atores dispõem de todas as informações para tomar suas decisões. As incertezas mencionadas por Beck (1992, 2007) sobre possíveis cenários futuros levam cada um a agir segundo sua postura ideológica, segundo meios que imagina para atingir determinados fins desejados, inclusive em relação à sociedade e ao planeta.

Sneddon (2000) argumenta que as lutas paradigmáticas e geopolíticas até aqui mencionadas, levaram ao rápido aumento do debate sobre sustentabilidade após o Relatório Brundtland (UN, 1987). A partir deste incremento no debate se multiplicaram posições discursivas ou tendências em relação à sustentabilidade, que se transformavam ou não em práticas e ações no campo organizacional.

A primeira tendência apontada por Sneddon (2000), alinhada com a posição tecnocêntrica, surge da dimensão unicamente ambiental da sustentabilidade antes mencionada. É uma preocupação e tomada de consciência com a óbvia rápida deterioração em grande escala do meio ambiente físico. A partir desta tendência se desenvolveu uma busca acelerada por inovações tecnológicas 'verdes' radicais.

Uma segunda tendência discursiva e de ação, também fruto do tecnocentrismo é apontada por Sneddon (2000). Esta, mais ideológica do que de ação profunda, propunha-se a manter a sustentabilidade econômica dos negócios de forma ambígua. Isto se daria pela geração de conhecimentos de propaganda e comunicação, e práticas daí decorrentes, que permitissem ‘reembalar’ os procedimentos de praxe de exploração dos recursos e do ser humano, dando-lhes uma ‘fachada verde’, o chamado *greenwashing*. Este fenômeno de proteção contra ações dos indivíduos e das coletividades e, por outro lado, a luta contra ele por parte de indivíduos e organizações de defesa dos interesses do consumidor e dos direitos civis deu origem dialeticamente a novas tensões. Fez com que corporações fossem constantemente acusadas por grupos de pressão de enganar consumidores e confrontadas com alegações de uma falsa responsabilidade social e ambiental, colocando sob suspeita sua pretensa integridade ‘holística’.

Existe ainda uma terceira tendência segundo Sneddon (2000), que é aquela com a qual este trabalho se alinha. Esta tendência entende a sustentabilidade como um problema multicausal, paradoxal, ambíguo e complexo e que exige, portanto, uma abordagem, necessariamente, inter e multidisciplinar e que evite dualismos tradicionais (O’RIORDAN, 1993). Uma vez que é um considerado tópico de estudos por excelência interdisciplinar, requer a quebra de paradigmas e a construção de um conhecimento vivo, em que aspectos da ciência tradicional se unam a formas locais de conhecimento (MURDOCH; CLARK, 1994).

A seguir serão apresentados aspectos do tema sustentabilidade, divididos segundo o chamado tripé da sustentabilidade.

2.2.1 Sustentabilidade e meio ambiente

Com a divisão conceitual entre natureza e meio ambiente, apontada anteriormente por Beck (1992), criaram-se outras cisões. De acordo com Banerjee (2003) em algum momento na modernidade e em seus processos linguísticos, a natureza foi transformada em ‘meio ambiente’. Esta mudança de significados refletiria uma busca por tornar processos de proteção e controle mais compreensíveis e por inserir o homem em um ‘meio natural’. À medida que o homem passou a ser compreendido como separado da natureza, a dominação e transformação da mesma tornou-se um indicador-chave do progresso e da capacidade de realização do ser humano.

A cisão entre o considerado como natural e o cultural ou social já provém da tradição iluminista e vem sendo largamente criticada como responsável pela vasta degradação da natureza (DUNLAP; CATTON, 1979). Os mesmos embates subsistem até os dias de hoje. De

um lado, encontra-se uma lógica racionalista e objetivista, com suas pressuposições de que é possível um desenvolvimento sustentável baseado em progressivas descobertas científicas e por trás da qual ainda se percebe o conceito de separação do ser humano da natureza. Por outro lado, a desconfiança de que esta maneira de pensar seja apenas o que MacNaghten e Urry (1998) criticam e chamam de instrumentalismo ambiental.

Esta abordagem instrumentalista seria determinada apenas por interesses individuais ou coletivos que avaliam impactos ambientais por meio de análises de custo e benefício tradicionais e outros mecanismos de mercado marcadamente financeiros e econômicos, privilegiando a lógica alocadora tradicional. Banerjee (2003, p, 154) critica este pensamento caracterizado por pressuposições de que os indivíduos e organizações pesarão os custos e benefícios de seus diferentes comportamentos e, uma vez apresentados aos fatos, entenderão que é de seu melhor interesse comportar-se de forma ambientalmente correta.

Gladwin, Kennely e Krause (1995) apontam para uma epistemologia ‘fraturada’ como a causa da divisão entre homem e natureza nos estudos organizacionais e sugerem a necessidade de um paradigma integrativo para superar os confrontos entre diferentes visões do que seria um desenvolvimento sustentável. Podem-se encontrar defensores de uma corrente ou paradigma tecnocêntrico para o desenvolvimento sustentável, que se baseia em um planeta inerte e passivo e que se deixa explorar e manipular sem esboçar reação. As soluções para os problemas ambientais viriam do progresso científico. Em completa oposição, encontram-se os defensores de um paradigma ecocêntrico, que vê o planeta como uma grande mãe que a todos nutre, como uma teia de vida sensível, frágil, mas que pode se tornar vingativa, na qual os seres humanos estão imbricados. Este paradigma propõe a imediata suspensão do crescimento econômico na forma que conhecemos como solução dos problemas ambientais e sociais de longo prazo.

Como consequência da disputa acima surge, então, de forma sintética e dialética, uma terceira visão. Esta nova visão, a sustentocêntrica, ajudaria na superação destes aparentemente irreconciliáveis pontos de vista, que parecem aprisionados em mecanismos de negação mútua e confronto aberto. A posição sustentocêntrica se forma a partir de indícios da aproximação entre um tecnocentrismo verde e um ecocentrismo que aceita determinadas formas de desenvolvimento. A primeira posição fala de empresas com emissão zero de resíduos sólidos, líquidos e gasosos. Este patamar de emissão zero seria atingido por novas formas tecnológicas revolucionárias como os processos reversos de consumo, em que o destino final de produtos é de responsabilidade das empresas, para reciclagem ou reaproveitamento como matéria prima em outras indústrias (PAULI, 1999). O ecocentrismo não radical aceita um

ecodesenvolvimento com determinadas práticas que podem ser consideradas organizacionais tradicionais.

Para apoiar os fundamentos deste novo paradigma, Gladwin et. al. (1995) baseiam-se, entre outros, em autores da psicologia transpessoal, integral e humanista. Estes autores que propõe de forma metafórica, talvez inspirada nas origens do romantismo que a Terra seja considerada como a morada de todos. Na qualidade de nossa casa, deve ser mantida limpa, saudável e gerenciada de forma correta para a sobrevivência e bem estar comuns. O novo paradigma ‘sustentocêntrico’ pode ser resumido na coluna central do quadro abaixo:

Quadro 1 – Paradigmas alternativos sobre sustentabilidade

Premissas-Chave	Tecnocentrismo	Sustentocentrismo	Ecocentrismo
Ontologias e éticas			
Metáfora da Terra	Máquina	Sistema de Apoio	Mãe da Vida
Percepção da Terra	Morta / Passiva	Casa / Gerenciável	Vida / Sensível
Composição do Sistema	Atomística / Partes	Partes e Todos	Orgânica / Todos
Estrutura do Sistema	Hierárquica	Holárquica	Heterárquica
Ser Humano e Natureza	Dissociável	Interdependência	Indissociável
Papel do Ser Humano	Dominação	Liderança	Membro
Valor da Natureza	Antropocentrismo	Inerência	Intrinsicalidade
Fundamentos éticos	Homocêntrico puro	Homocêntrico amplo	Terra no centro
Tempo-Espaço	Perto / Longe	Multiescalas	Indefinido
Lógica e Razão	Egoísta / Racional	Visão / Redes	Holismo / Espiritualismo
Científico Tecnológico			
Resiliência da Natureza	Forte / Robusta	Variada / Frágil	Altamente vulnerável
Capacidade de suporte	Sem limites	Próxima do limite	Já superada
Tamanho da população	Sem problemas	Estabilizar	Congelar / Reduzir
Padrões de crescimento	Exponencial	Logístico	Hiberbólico
Severidade dos Problemas	Triviais	Consequenciais	Catastróficos
Urgência de Soluções	Pequena / Esperar	Grande / Décadas	Extraordinária / Agora
Orientação para Riscos	Aceitação	Precaução	Aversão
Fé na Tecnologia	Otimismo	Ceticismo	Pessimismo
Caminhos tecnológicos	Centralizados	Diversificados	Descentralizados
Cap. Humano vs. Natural	Substitutos plenos	Substitutos parciais	Complementares
Econômicos Psicológicos			
Objetivos primários	Alocação eficiente	Qualidade de vida	Integridade Ecológica
Vida Boa	Materialismo	Conhecimento	Natureza
Estrutura Econômica	Mercado Livre	Economia Verde	Estado Forte
Papel do Crescimento	Bom / Necessário	Misto / Em mudança	Mau / Eliminar
Redução da Pobreza	Pelo Crescimento	Pelas Oportunidades	Pela Redistribuição
Capital Natural	Exploração / Conversão	Conservação / Manutenção	Melhoria / Expansão
Taxas de Desconto	Altas / Normais	Baixas / Complementares	Zero / Inapropriadas
Orientação do Comércio	Global	Nacional	Bioregional
Estrutura política	Centralizada	Alternante	Descentralizada

fonte: traduzido livremente e adaptado de Gladwin, Kennely e Krause, 1995

Segundo o paradigma sustentocêntrico atividades humanas, sociais e econômicas, deveriam ser entendidas como totalmente ligadas aos sistemas naturais. Os seres humanos não são totalmente imersos ou totalmente desligados do resto da natureza e sim estão ligados à biosfera em termos biológicos. Tanto a biosfera quanto os humanos são vitais, a primeira como instância viabilizadora da vida e os humanos como seres que abarcam e modificam sistemas maiores e mais completos (WILBER, 2001).

Apesar de encontrarmos no texto de Gladwin et. al. (1995), na coluna do meio do quadro acima, em relação à orientação para riscos, a palavra ‘precaução’, esta não deve ser confundida com o *Precautionary Principle* (PP) ou Princípio da Precaução (GIDDENS, 2009, p. 53). O PP é, desde sua origem, muito mais alinhado com o paradigma ecocêntrico, apesar de servir hoje a interesses diversos. No que diz respeito ao paradigma sustentocêntrico, a palavra mais adequada é talvez ‘prudência’ como norteadora na orientação contra riscos, mais alinhada também com as posições de Beck (1992, 2007).

Pode-se dizer que estes dois paradigmas antagônicos, o tecnocêntrico e o ecocêntrico, espelham as tendências econômicas que Sachs (2000, p. 50-51) chamava de forma livremente traduzida de ‘defensores da abundância’ (*cornucopians*) e os ‘arautos da catástrofe’ (*doomsayers*). Também no ambiente econômico, que será abordado mais adiante, as duas posições extremas foram descartadas. Emerge uma posição intermediária entre o ‘economicismo’ determinista e o fundamentalismo ecológico, O primeiro, que tem por prioridade o crescimento econômico, e o segundo, que pressupõe a inexorabilidade do crescimento do consumo e esgotamento dos recursos naturais.

O PP tem suas origens no Movimento Verde e tem sido evocado no sentido de total abstenção de interferências na natureza. Sua definição mais comum é a de que “Reguladores devem tomar medidas para proteger a sociedade contra riscos potenciais, mesmo que os elos causais não estejam claros e que não esteja claro se estes riscos se concretizarão” (GIDDENS, 2009, p. 58). Da maneira como é formulado hoje, no entanto, como aponta o autor inglês, serve a múltiplos interesses, tanto não intervencionistas, quanto de intervenção na natureza. Pode às vezes servir de estímulo para que se exerçam pressões sobre nações, como no caso da floresta amazônica, ou em outras vezes para justificar a tolerância a riscos bastante óbvios. Como afirma Giddens (2009, p. 59), o PP “tende a focar apenas nos piores cenários possíveis, produzindo, ou uma reação de paralisia, ou o endosso de reações extremas”.

Giddens (2009, p. 57) simplifica e torna coloquial a questão ligada a estas posturas antagônicas acima apresentadas, em relação à natureza e ao meio ambiente físico-biológico. A traduz como uma disputa entre as maneiras de pensar: ‘quem não arrisca não petisca (*he who*

hesitates is lost)’ e, por outro lado, ‘melhor prevenir do que remediar (*better safe than sorry*)’. Aos poucos, com a impossibilidade de um diálogo frutífero ou, como síntese desta dialética, surgiu o paradigma conciliador, que propunha um desenvolvimento econômico que se harmonizasse os objetivos ambientais com os sociais e culturais. Esta ideia ou enfoque em sustentabilidade adquire relevância num curto espaço de tempo, assumindo um caráter diretivo nos debates sobre os rumos do desenvolvimento.

A visível degradação causada, de uma forma ou de outra, em países desenvolvidos, em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, mas, de forma generalizada, por toda espécie humana, provocava transformações ecológicas. Estas mudanças não passavam mais despercebidas, colocando possivelmente em risco o futuro da própria espécie. Não que se pudesse afirmar àquela altura dos acontecimentos, no início dos anos 90, que o rumo que as coisas estavam tomando significasse a destruição certa da espécie humana. Mas a modernidade parecia ter conduzido a humanidade para uma situação de risco em larga escala (BECK, 1992).

O conceito de SR, de Beck (1992; 2007), deve ser de novo aqui lembrado, pois é naquele momento, do final do século passado, que parte significativa da sociedade passa a se preocupar, não com a distribuição de ‘bens’, mas com a distribuição dos ‘males’ ambientais e sociais advindos do desenvolvimento. Enormes riscos, a começar pelos nucleares, não respeitam classes sociais e esta dissolução das classes perante os riscos individualiza os atores, lançados à sua própria sorte e sem nenhuma proteção coletiva oriunda de identidade de classe. Passa-se, então, a encontrar cientistas e membros de ‘organização’, que, dentro do paradigma vigente, realizam esforços para eliminar impactos ambientais e transformar organizações em novas formas de viver e conviver.

2.2.2 Sustentabilidade sob a ótica social e responsabilidade social corporativa.

Com a divulgação das ideias de Howard Bowen nos anos 50 (ASHLEY, 2003) se inicia a discussão sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Já nesta época formulava-se a questão de que as ações de “homens de negócios” deveriam ser norteadas por aquilo que fosse desejável para a sociedade como um todo, em termos de seus objetivos e valores. Alguns autores passaram a incluir ao longo do tempo a sustentabilidade e a iniciativas para atuar de forma ambientalmente correta abaixo do chapéu da RSC. Devido à enorme pressão exercida hoje pelas questões ligadas ao aquecimento global e à deterioração do meio ambiente físico nos arredores de grandes conglomerados industriais há inclusive trabalhos atuais que focam na prática ambiental como o tema principal da RSC (BABIÁK; TRENDFILOVA, 2011)

Outros estudiosos separam claramente os temas, realçando elementos como as demandas normativas de justiça social, dignidade humana e participação em tomada de decisões como necessários para que se fale de uma sustentabilidade social. (LITTIG; GRIESLER, 2005). Uma visão de sustentabilidade social deveria segundo estes últimos autores ir além de qualquer posição reducionista e suprir a carência de teorias sociológicas na discussão sobre o tema. Eles propõem então um conceito baseado também nas necessidades do trabalho humano como uma atividade mediadora nos principais processos de intercâmbio entre a natureza e a sociedade.

Uma definição para uma sustentabilidade social entende esta como forma de desenvolvimento compatível com a evolução harmoniosa da sociedade civil. Trata-se de fomentar ações ambientais que conduzam ao convívio entre grupos social e culturalmente diversos e de encorajar a integração social com melhorias na qualidade de vida de todos os segmentos da população. Esta definição enfatiza as dimensões econômicas (desenvolvimento e crescimento) e sociais (sociedade civil, diversidade cultural e integração social), reconhecendo os aspectos ambientais como moradia, arquitetura e uso de espaços públicos como vitais no debate sobre sustentabilidade (COLANTONIO, 2007).

Há ainda autores que optam por definir sustentabilidade social de forma pragmática pelos principais temas a serem colocados em marcha pelo conceito, que seriam: (1) o dever da sociedade de prover necessidades básicas dos seus membros; (2) o apoio à superação de desvantagens causadas por necessidades especiais; (3) uma educação para uma responsabilidade pessoal, incluindo a noção de necessidades de gerações futuras; (4) a manutenção e aumento do estoque de capital social em termos de confiança, harmonia e comportamento cooperativo como base para a sociedade civil (5) a distribuição de forma equitativa de oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal no presente e futuro; (6) o reconhecimento da diversidade cultural e da necessidade de tolerância; e o (7) o empoderamento de pessoas para participar em debates e influenciar a tomada de decisões e o desenvolvimento da sociedade civil (BAINES; MORGAN, 2004).

Estes trabalhos identificam, portanto as áreas temáticas para uma sustentabilidade social, que podem ser traduzidas em necessidades sociais, bem estar social, equidade e dinamismo sociocultural. Estão subordinados a duas lógicas, uma de equidade social, ligada à noção de justiça social, distribuição de recursos como moradia e serviços básicos e acesso a postos de trabalho. Outra lógica, a da sustentabilidade da comunidade trata de um funcionamento viável e contínuo da sociedade como um todo, da qual fariam parte temas

como as interações e redes da sociedade civil, participação comunitária, senso de pertencimento.

As principais áreas temáticas de uma sustentabilidade social estão resumidas no quadro abaixo, a partir de uma divisão em quatro principais dimensões: (1) social; (2) socioinstitucional; (3) socioeconômica; e (4) socioambiental.

Quadro 2: Áreas Temáticas da Sustentabilidade Social

Dimensão	Áreas temáticas
Social	Acesso a recursos Capacidade de articular necessidades sociais Mitigação de conflitos Promoção cultural Educação Cuidados com idosos Acesso ao conhecimento analógico e digital Liberdade Igualdade de gêneros Saúde Orgulho cívico e identificação comunitária Integração de novos membros nacionais Integração de migrantes Liderança comunitária Justiça social Lazer e esporte Trato ao portador de necessidades especiais Erradicação de pobreza Qualidade de vida Segurança e combate ao crime Desenvolvimento de habilidades Diversidade e multiculturalismo Bem estar social
Socioinstitucional	Formação e capacitação Participação e empoderamento Confiança Organizações voluntárias Redes locais
Socioeconômica	Segurança econômica Emprego Atividades informais Parcerias e colaboração
Socioambiental	Arquitetura e design inclusivos Infraestrutura ambientalmente correta Saúde ambiental Moradias ambientalmente corretas Transporte ambientalmente correto Ocupação democrática de espaços públicos

fonte: livremente traduzido de Colantonio (2007)

Recorrente nos autores estudados é a ênfase no aspecto local quando se fala de sustentabilidade social. Isto pode ser atribuído a três lógicas que se aproximam muito e que devem ser entendidas tanto no plano organizacional quanto estatal. A primeira fala da

necessidade de participação das comunidades na expressão de necessidades e aspirações. Uma segunda lógica foca nos direitos democráticos de estar envolvido em processos de formação das políticas. A terceira lógica está associada a uma maior ‘eficiência de políticas que sejam realizadas de forma afinada com os valores e preferências das comunidades.

No nível organizacional, como antes mencionado, a sustentabilidade social veio crescendo em importância. A assim chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC) passou a incluir temas ‘sociais’ e ‘culturais’ e ‘éticos’ a partir de eventos como as disputas da Shell com a população Ogoni sobre o uso de recursos, cultivos agrícolas e poluição na Nigéria (SARO-WIWA, 1991). Também podem ser lembradas neste contexto as acusações de uso de trabalho infantil pela NIKE no Paquistão na produção de bolas de futebol feitas pela organização *Wikileaks*. Ou ainda, mais recentemente e em solo brasileiro, as acusações de uso de mão de obra escrava por empresas terceirizadas da empresa espanhola de vestuário Zara, no Brasil. Os impactos a serem minimizados pelas empresas deixaram de ser apenas ambientais passando a abranger a sociedade de outras formas.

Colantonio (2007) identifica a partir da obra de diferentes autores, seis temas comuns para a chamada RSC: (i) Ir além dos requerimentos legais e da obrigação com acionistas; (ii) praticar ações voluntárias; (iii) ir ao encontro de necessidades de diferentes *stakeholders*; (iv) integração de necessidades sociais e ambientais nas operações; (v) otimizar os aspectos positivos e minimizar os negativos das ações da empresa; e (vi) preocupação objetiva com as preocupações da sociedade.

Anteriormente se falou neste trabalho da tendência chamada de *greenwashing*, ou seja, a tentativa de convencer o público de que o impacto ambiental de determinadas é anulado ou mesmo sua atuação benéfica para o meio ambiente. Esta tendência que surge como resposta falaciosa às pressões de movimentos ambientalistas é acompanhada no plano social por discursos similares. Esta ação discursiva poderia ser alcunhada de *social cleansing* e seria apenas uma fachada para a ausência de preocupações sociais das grandes corporações. Podem ser ações meramente de comunicação voltadas para a ‘qualidade de vida’ dos funcionários, para o apoio às comunidades do entorno ou ainda sobre benefícios para funcionários ou seus familiares. São no fundo voltadas para aumentar a produtividade das empresas. As causas destas ambiguidades, às vezes irreconciliáveis, são os enfrentamentos entre as regras do sistema neoliberal de acumulação de capital e as demandas progressivas dos movimentos sociais e de direitos civis ligados à sustentabilidade. Estes passaram exigir que não só uma dimensão ambiental fosse incluída na agenda gerencial, mas também uma dimensão social e sua prática no âmbito de um projeto societal (PICOLOTTO, 2007).

Esta dimensão social da sustentabilidade está relacionada a duas forças. Uma mais sutil, diz respeito a aceitar as diferentes construções sociais da realidade que são feitas pelos seres humanos nas organizações e como estas impactam práticas sustentáveis, aceitando os saberes locais e individuais que surgem nas comunidades ao redor das empresas e nas próprias empresas (MURDOCH; CLARK, 1994). Gestores precisam aprender a entender todos os colaboradores “[...] como atores sociais com capacidade não só para desenvolver experimentos criativamente, mas também como tendo a habilidade para absorver continuamente e transformar ideias e tecnologias que recebem” (GUIVANT, 1997). Outra força presente na ideia da dimensão social da sustentabilidade inclui não apenas o respeito a saberes, mas também aos poderes dos atores sociais. Vai, portanto, além do respeito às habilidades individuais, dedicação e experiência. Incorpora elementos, como a acomodação dos conflitos causados por progressivas exigências no ambiente interno e na relação com fornecedores, por compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão de obra infantil e de trabalho forçado e o respeito aos direitos humanos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2005).

2.2.3 Sustentabilidade sob a ótica econômica e o desenvolvimento sustentável

Falou-se neste trabalho anteriormente sobre a relação entre estrutura e ação, espelhada (ou refletida) na relação entre pessoas e organizações e nas inter-relações entre as organizações. Estes atores possuem diferentes interesses e atribuem diferentes significados à ‘razão de ser’ do fenômeno organizacional. Organizações existem sempre envolvidas em um determinado ambiente macroeconômico e se relacionam umas com as outras em um ambiente microeconômico. Estas ideias que aqui são apresentadas de forma sucinta são necessárias não apenas para deixar transparecer com que linhas do pensamento econômico este trabalho se alinha, mas também para apresentar o ideário atual, bem como tendências futuras que acabam por influenciar a maneira de pensar e agir de todos os envolvidos na discussão que aqui é apresentada.

A lógica econômica ainda é colocada, mesmo que de forma velada, como ponto mais importante do tripé da sustentabilidade, sem que seus pressupostos sejam profundamente questionados. Trata-se da questão do lucro como principal objetivo organizacional a serviço da sociedade, em uma lógica neoliberal ligada, por exemplo, ao pensamento de autores como Friedman (1970), sendo o lucro considerado apenas à partir da relação entre vendas e custos e despesas, ambas monetizadas, de bens e serviços. Como afirmam Hawken, Lovins e Hunter-Lovins (1999, p. 287) estas definições baseadas apenas em moeda corrente são reducionistas,

pois, “As necessidades humanas básicas podem ser satisfeitas por uma combinação de produtos e serviços com formas de organização social e política, normas e valores, espaços e contextos, comportamentos e atitudes”.

Antes de falar de desenvolvimento sustentável, tema mais adiante abordado no nível organizacional, é necessário entender o termo desenvolvimento em si. Este é frequentemente tratado como sinônimo de crescimento econômico (VEIGA, 2010). Foi, no entanto a partir dos anos 60 do século passado, que passa a ser sentida com clareza a necessidade de distinguir crescimento econômico de desenvolvimento. Arrighi (1997) já apontava para o fato de que crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB) de modo nenhum implicava maior acesso das populações pobres a bens materiais, sociais e culturais. A argumentação de Arrighi (1997), no entanto, “comete o simplismo de usar o PNB per capita para medir o desenvolvimento” (VEIGA, 2010, p. 22). Outros autores críticos do ‘mito do desenvolvimento’ não têm esta visão quantitativa do mundo, típica dos gurus da economia neoclássica. Uma visão que ignora “[...] processos qualitativos histórico-culturais, o progresso não linear da sociedade, as abordagens éticas e até prescindem dos impactos ecológicos” (ibid).

Desenvolvimento econômico não implica, portanto, desenvolvimento da sociedade como um todo. Veiga (2010, p. 18) sugere que foi para por fim a esta ambiguidade que a o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) lançou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), como uma forma de “[...] evitar o uso exclusivo da opulência econômica como critério de aferição.” O autor sugere que por trás do pensamento econômico tradicional talvez esteja uma maneira ‘mecânica’ de pensar, apoiada na física, que isola o pensamento econômico de assunções históricas e condicionantes ecológicas.

Ainda segundo Veiga (2010, p. 51) “A prevalecente suposição de que o sistema econômico poderia atingir um ‘ótimo’ sempre ignorou a união entre sistemas econômicos e bióticos, além de desdenhar a existência de limites naturais”. Propõe então o autor brasileiro que sejam rejeitadas as duas respostas simplórias, que traduzem o desenvolvimento como crescimento econômico ou como ilusões utópicas e aponta a obra de Sachs (2002, 2004) como a que melhor consegue evitar “[...] as tentações enganosas do otimismo ingênuo e do pessimismo estéril.” Alerta antes para o fato que renunciar à ideia de desenvolvimento e usar apenas o termo sustentabilidade pode ser “[...] uma armadilha ideológica inventada para perpetuar as assimétricas relações entre as minorias dominantes e as majorias dominadas, nos países e entre países.”

Jacobi (2006, p. 4) entende que o termo DS surgiu no contexto do enfrentamento da crise ambiental, configurada pela degradação sistemática de recursos naturais e pelos

impactos negativos desta degradação sobre a saúde humana. DS diz respeito também, além das preocupações ambientais, a um esforço de geração de novos conceitos no âmbito da ciência econômica, como o de ‘eficiência social’ e ‘ecoeficiência’ dos mercados. Segundo Sachs (2004), estes novos desafios transcendem às eficiências alocadoras, inovadoras e keynesianas, associadas a Adam Smith, Schumpeter e Marnard Keynes. “Não resta dúvida que o capitalismo é muito eficiente em termos de alocação, porém deficiente em termos da eficiência social e ecoeficiência” (SACHS, 2004, p. 42). Seria exatamente a introdução destas eficiências que geraria um desenvolvimento incluyente, fundamentado no trabalho decente para todos. Vale aqui lembrar o pensamento de Giddens (1984) e suas reflexões sobre a relação entre estruturas e indivíduos: mercados estruturalmente ineficientes provocam a ‘reação’ e a ‘ação’ de indivíduos, que se esforçam para mudá-los e, se for o caso, destruí-los.

O desenvolvimento sustentável seria, então, uma maneira de pensar ligada a conceitos de desenvolvimento econômico, uma expressão que provém do edifício intelectual da economia do pós-guerra, em contraposição a um simples conceito de crescimento econômico. Alguns autores críticos, pautados naquela compreensão de desenvolvimento ligada a aspectos quantitativos da economia, consideram o termo impregnado de noções da economia neoliberal (BANERJEE, 2003). Este autor entende que da mesma forma que se deu com o termo ‘desenvolvimento’, ‘desenvolvimento sustentável’ possui práticas, políticas e significados que resultam em prejuízos para a maior parte da população mundial, em especial, para as populações rurais do Terceiro Mundo. Para Banerjee (2003), termos como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável continuam sendo construídos no âmbito do pensamento colonialista e explorador.

Söderbaum (2008) entende que o conceito de DS pode ser atrelado a três lógicas. A primeira, estritamente econômica e técnico-científica que propõe a articulação do crescimento econômico e a preservação ambiental sem grandes mudanças de base na sociedade ou nos sistemas produtivos. O autor sueco chama esta lógica por trás do DS de *business as usual*, e entende que os atores que abraçam esta ideologia como crentes de que não há na realidade grandes problemas ambientais e sociais acontecendo e que eles são exagerados. Esta maneira de pensar faz com que não sejam necessárias grandes mudanças no paradigma dominante e que se possa continuar a ênfase em crescimento econômico e inovação tecnológica, deixando a regulação de problemas ambientais aos mecanismos de controle já existentes na sociedade. Uma segunda maneira de pensar sobre o DS segundo Söderbaum (2008) é a de que tanto a humanidade quanto as organizações enfrentam problemas ambientais e sociais sérios e inéditos e que exigem respostas criativas. Esta visão reconhece que ação imediata é

necessária, mas entende que o paradigma atual, em sua ideologia, maneira de produzir e escopo institucional precisa apenas ser modificado e alterado para dar conta da situação. A terceira corrente de pensamento segundo Söderbaum (2008) é a interpretação radical do DS, que prega e exige uma mudança em larga escala, de paradigmas, ideológica e institucional. No âmbito desta terceira corrente estão aquelas ideias que apontam o neoliberalismo e a economia neoclássica como raízes do problema. Ainda é uma corrente marginalizada, uma vez que “Companhias transnacionais e políticos com uma orientação neoliberal tem sido bem sucedidos há algum tempo em definir problemas e influenciar o diálogo sobre desenvolvimento” (SÖDERBAUM, 2008, p. 17).

As grandes corporações e os governos, ao menos em suas ações discursivas e em suas práticas comunicativas, admitem a situação de ‘insustentabilidade’ da sociedade e da espécie humana, caso permaneçam no mesmo rumo, fazendo exatamente como fazem. A questão aqui é que, para colocar em prática as novas maneiras de agir apregoadas pelas grandes corporações, será exigida uma série de mudanças: novas formas de trabalho, novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes. O grande desafio é que possivelmente sejam necessárias novas reflexões, novos significados sobre o que seja trabalho, novas concepções sobre o que seja uma empresa e sobre sua importância e papel na sociedade.

Neste trabalho opta-se pelo uso da expressão sustentabilidade, pois é esta que se tornou uma ideia-força no nível organizacional. Não se deixa de lado, no entanto, a noção de DS. Este termo é o que serve de pano de fundo para os que defendem avanço econômico, social, cultural, tecnológico e político sem degradação ambiental. Uma ideia-força, portanto, alinhada com as necessidades de países menos desenvolvidos. Como propõe Söderbaum (2008, p. 18-19) a busca é por um conceito ‘razoável de DS, uma vez que “progressivamente se reconhece a necessidade de algo novo para lidar com os desafios da sustentabilidade”. Barbieri (2007, p. 104) afirma que muitas organizações “individualmente ou em associação, estão procurando encontrar um modo de se tornarem atores relevantes de fato no processo de desenvolvimento sustentável”. (BARBIERI, 2007, p. 104), ou seja, se tornando elas mesmas organizações sustentáveis. É neste processo de busca das organizações por se desenvolvimento de competências organizacionais para a sustentabilidade que se trata aqui do tema de desenvolvimento de competências gerenciais.

Söderbaum (2000) explicita a maneira de pensar econômica que norteia este trabalho assumindo que quando desempenhando um determinado papel social, qualquer indivíduo ou organização se guia pelas suas ideologias. Ideologia é utilizada aqui como uma noção ampla sobre relações entre meios e fins. Não apenas em referência aos ‘ismos’ como o ‘socialismo’,

o ‘capitalismo’, ‘feminismo’ ou ‘conservacionismo’, mas mesmo em atitudes mais próximas do dia a dia, como uma ‘ideologia dos cuidados com saúde’ (*health care ideology*). O autor ressalta que a maior parte dos economistas reluta em aceitar ideologias em seus modelos, reafirmando que na sua visão “Ideologias no tempo presente são baseadas em crenças. Estas crenças não são elementos factuais, mas também expectativas sobre possíveis resultados de se agir conforme uma determinada ideologia em vez de outra” (SÖDERBAUM, 2000, p. 3).

2.3 Sustentabilidade organizacional

Shrivastava (1994) apontava para uma ‘castração’ de assuntos ligados ao meio ambiente nos estudos organizacionais, no sentido de que a natureza não era levada em consideração nas pesquisas organizacionais. Apesar do reconhecimento de que os estudos organizacionais até então haviam dado pouca importância às questões da relação homem-natureza no sentido de ambiente biológico, as propostas de solução oferecidas por este autor e outros de correntes *mainstream* do pensamento em gestão e teoria organizacional, são prescritivas e simplistas.

Lentamente no início e com grande impulso posterior, as preocupações com o meio ambiente e com a miséria de largas partes da população começaram a descer do nível macro, do planeta e da sociedade, para o nível das organizações. Como exemplo pode-se citar a visão baseada em recursos (VBR), que no final do século passado estabelecia suas bases como pensamento estratégico dominante. Hart (1995) propunha incluir as questões ambientais neste escopo estratégico das organizações, criando uma VBR Natural, como uma solução para os problemas ligados à sustentabilidade. O autor afirmava que os próximos 40 anos, a partir de então, apresentavam um desafio sem precedentes, pois neste período, a partir de 1995, a população mundial iria dobrar aritmeticamente e o uso de recursos naturais tendia a aumentar em proporção geométrica. “Ou se altera a natureza das atividades econômicas ou se arrisca causar danos irreversíveis aos sistemas ecológicos básicos do planeta” (HART, 1995, p. 991). O autor usava aqui a palavra ‘natureza’ em outra acepção, mas este uso mostra a profunda ligação da mesma com o que há de mais essencial e ontológico no homem.

No quadro de ações abaixo, no entanto, o autor sugere como escopo conceitual para a implementação destas medidas ‘soluções paliativas’, pouco concretas e absolutamente dentro dos padrões de atuação das empresas da época, sem maiores desafios e com um linguajar absolutamente digerível pelas grandes corporações.

Quadro 3– Uma Visão Baseada em Recursos – Escopo Conceitual

Capabilidades Estratégicas	Forças Ambientais - Minimizar	Recursos-Chave	Vantagem Competitiva
Prevenção à Poluição	Emissões, efluentes e desperdício.	Melhoria contínua	Custos mais baixos
Liderança em Produtos	Custo do ciclo de vida dos produtos	Integração dos stakeholders	Bloqueio de competidores
Desenvolvimento Sustentável	Impacto do crescimento da empresa	Visão Compartilhada	Posições futuras

Fonte: Adaptado de Hart (1995)

Pode-se observar que as palavras-chave e ideias mais frequentes que aparecem no leque de soluções apresentadas por Hart (1995), acima, são ‘minimizar e melhorar’. Remetem aos trabalhos da mesma época, ligados à Qualidade Total ou melhoria contínua. Não há propostas radicais nem ameaçadoras para as organizações. Este texto pode ser tomado como base para entender a percepção vigente no mundo corporativo sobre o tema e serve de base para outros trabalhos posteriores deste autor que, de forma funcionalista, pragmática e inofensiva - para as grandes empresas - propõe o que chama de Portfólio de Sustentabilidade (HART, 2000, p. 113).

Como aponta Snell (2000), estudos realizados nos anos 80, nos Estados Unidos da América, mostram que algumas organizações parecem dirigidas internamente por forças que divergem consideravelmente dos valores esposados pela sociedade. De algumas, poder-se-ia dizer que, sob a superfície, suas normas são “[...] a desonestidade, a injustiça, o saque, a brutalidade psicológica e a instrumentalidade a serviço dos próprios interesses (SNELL, 2000, p. 269)”. A utopia e o desejo de que haja hoje organizações seriamente esforçadas em mudar a situação e se colocar a serviço desta definição acima e da realização do sonho de um mundo melhor não deve, no entanto, ser descartado cedo demais. Existem hoje casos considerados exemplares de organizações e de políticas, consideradas sustentáveis para a sociedade como um todo. São casos que levam em consideração os saberes atuais, mesmo com o risco intrínseco de que as propostas de ação um dia se revelem infrutíferas ou insuficientes.

Uma das dificuldades que as organizações enfrentam é que no sistema capitalista tradicional são usados princípios contábeis dogmáticos para definir o que é lucro e sustentabilidade econômica, princípios estes pouco acessíveis aos leigos. É usada uma contabilidade que não atribui valor a alguns dos maiores volumes de recursos que as empresas usam na produção, como é o caso de custos indiretos de recursos naturais, oxigênio consumido e ar devolvido sujo, depleção de aquíferos etc. Entende-se hoje que é irreal atribuir a estes insumos apenas os valores de mercado, associados à sua colocação à disposição, como

no caso da água, sem considerar, por exemplo, o custo do esgotamento futuro ou outros custos ambientais envolvidos na sua produção, como a liberação de metano em determinados reservatórios. Em uma experiência conduzida entre 1991-93, no Arizona, chamada *Biosphere 2*, os cientistas descobriram que não podiam manter os níveis de oxigênio necessários para a vida de oito pessoas que viviam no projeto de US\$ 200 milhões, enquanto a Terra faz isso sem nada cobrar (HAWKEN et. al., 1999). A tecnologia parece não poder substituir alguns dos serviços oferecidos pelos sistemas biofísicos do planeta, da mesma forma que máquinas vêm se mostrando incapazes de substituir plenamente a inteligência, o conhecimento, a sabedoria, a cultura e as habilidades organizacionais dos seres humanos.

Muitas vezes, no nível organizacional, o discurso da sustentabilidade é, por vezes, extremamente focado na questão da inovação tecnológica como solução para todos os problemas. A ‘inovação sustentável’ é aquela “[...] que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes” (BARBIERI et al. 2010, p. 151) e aparece segundo o autor hoje como preocupação de muitas organizações sempre que ocorre a introdução, produção, assimilação ou exploração de produtos, processos produtivos ou ainda métodos de gestão.

Springett (2005), no entanto, afirma que muitas das estratégias de gestão empresarial chamadas de sustentáveis são focadas no ‘o que fazer’ e ‘como fazer’: produção mais limpa, operações ecoeficientes e supostamente benignas e organizações e ações socialmente responsáveis. Apesar de fornecerem respostas ao que os empreendimentos devem fazer, carecem de sugestões sobre o que os negócios devem ser na sociedade em que queremos viver.

A proposta de Murdoch e Clark (1994) é a de que o conhecimento local deve ser investigado e, se possível, estudado na ação em suas consequências práticas nas comunidades e suas organizações. Formas locais de conhecimento, mesmo que originárias das comunidades e do bom senso, ainda sem fundamentação científica, devem ser consideradas com seriedade. Podem, à primeira vista, parecer em desarmonia com o meio ambiente ou insustentáveis em termos econômicos tradicionais, mas podem ser sob outros aspectos, vitais para aquela comunidade e as organizações que dela fazem parte e sustentáveis para a sociedade como um todo. Práticas culturais, sociais, políticas e suas manifestações agrícolas, industriais e tecnológicas em geral, não devem ser imediatamente descartadas em detrimento de alternativas ‘verdes’ criadas em centros de estudos distantes e de ‘manejo’ proposto pela ciência tradicional e que seguem uma lógica baseada, em primeiro lugar, na ‘verdade’ econômica predominante.

A ciência tradicional valeu-se sempre da busca por aplicações práticas e esta afirmação deve valer para a ciência social, precisando esta ser passada por severo escrutínio antes de ser aplicada em qualquer ambiente, seja este econômico, social, cultural, político, tecnológico e biológico. Este escrutínio deve sempre buscar os interesses que podem estar por trás de seus postulados, prescrições e possíveis consequências para as populações envolvidas.

A indústria do turismo e a hotelaria vêm sendo cobradas desde os anos 60 do século passado por uma postura mais ‘verde’ em relação ao seu entorno (KNOWLES et al., 1999). Apesar de se tornar cada vez mais comum uma busca por conscientização do consumidor, tratamento adequado de resíduos e treinamento dos funcionários, uma série de problemas ligados a uma hotelaria mais sustentável também emergiram desde então.

2.4 Sustentabilidade no turismo e na hotelaria

Existem muitos conceitos e definições de turismo. A Organização Mundial do Turismo (OMTUR, 2003) define turismo como um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde. O turismo inclui práticas não ligadas à hotelaria como o chamado turismo residencial, que surgiu a partir da tendência de cidadãos “em usufruir uma segunda residência relativamente próxima à sua residência principal para fins de lazer durante os fins de semana ou férias prolongadas” (DEMAJOROVIC: LATERZA; KONDO, 2009). Nesta concepção as pessoas saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

As definições acima enfatizam o lazer, não sendo este o único aspecto da vida em sociedade que alimenta a indústria hoteleira. As receitas dos hotéis se formam a partir do turismo de lazer, mas também da hospedagem de indivíduos ou grupos que se deslocam com o propósito de fazer negócios com fins lucrativos e assistir convenções ou apresentações de produtos, entre outras atividades remuneradas. Algumas projeções da *World Tourism Organization* (UNWTO, 2011) sugerem que em 2030, o número de viajantes pode chegar a 1,8 bilhão de pessoas no mundo todo, beneficiando todos os segmentos do turismo, destacando-se o turismo de negócios, o de aventura e o de incentivo. Esse último é caracterizado pela premiação com viagens para funcionários de organizações que atingem metas ou por bons serviços prestados.

Uma vez feita a distinção entre turismo e hotelaria vale destacar que tanto uma quanto outra são atividades de alto impacto ambiental, nem sempre percebido. A UNWTO (2011) se preocupa cada vez mais com as consequências do turismo. Há estimativas que consideram o turismo e a hotelaria como geradores de 5% de toda a emissão mundial de CO₂. As duas indústrias usam em muitos casos fontes não renováveis de energia e água e produzem altos volumes de resíduos sólidos e líquidos. Também são usadas, geralmente sem preocupação com a renovação sustentável, fontes de gêneros alimentícios de todos os tipos, peixes, carnes e produtos agrícolas (WEF, 2011). Estes e outros dados constam de um estudo publicado em 2010 pelo chamado *Tourism and the Millenium Development Goals*.

A UNWTO define uma abordagem sustentável para o turismo, se apoiando nas ideias do Relatório Brundtland. Turismo sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. O turismo assim praticado deveria satisfazer necessidades econômicas de proprietários de estabelecimentos e populações do entorno. Além disso, deveria atender as necessidades sociais, garantir o respeito à cultura e à estética local e cuidar da integridade dos processos ecológicos essenciais, como a manutenção da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida no entorno do empreendimento (OMTUR, 2003).

Desde 1991 a *Association Internationale dès Experts Cientifiques em Tourisme* prega um turismo responsável, baseado em quatro características: (1) respeito ao meio ambiente; (2) distribuição equitativa dos benefícios econômicos com as comunidades e empresários; (3) harmonia com a cultura e os espaços sociais da comunidade receptora para não agredi-la; (4) formação de um turista mais responsável e atencioso. (MONFORTE, 2007).

Ao se colocar a ênfase na comunidade se delineiam também desafios específicos para os gestores hoteleiros. Estes deveriam supostamente administrar sua atividade em conjunto com os demais atores econômicos locais, públicos e privados “visando o enfrentamento dos problemas sociais e econômicos da localidade” (MERIGUE, 2007, p. 5). Administrar uma atividade econômica de modo que ela gere benefícios para a comunidade envolvida não é uma tarefa simples. Torna-se ainda mais complexa no caso da atividade hoteleira de negócios, devido às peculiaridades do serviço oferecido, em que os visitantes raramente são incentivados a desenvolver algum sentimento de pertencimento à comunidade visitada.

Tanto a *World Tourism Organization* (UNWTO) quanto o *World Economic Forum* (WEF) trabalham com números similares quando se trata de geração de emprego e renda. Consideram que 6 a 8% de todos os empregos no mundo estejam ligados diretamente ao turismo, seja ele de lazer ou ao que hoje é chamado de ‘turismo de negócios’, ambos fontes de

receitas para a hotelaria (UNWTO, 2011; WEF, 2011). Não se pode, porém, falar de uma maneira generalista do trabalho humano e de competências gerenciais, ao se abordar o campo da hotelaria. Os hotéis podem, no entanto ser classificados de diferentes maneiras, o que impõe necessidades diversas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Hotéis podem ser centrais e urbanos ou não centrais e periféricos, econômicos ou de luxo, resorts e *spas* ou hotéis de negócios. Hoje existem conceitos como os de hotéis-fazenda, apart hotéis e flats, motéis de alta rotatividade, pensões, pousadas etc. Existem também diferentes formas de administração dos hotéis, particular, integrantes de redes de hotelaria, franquias ou hotéis com contratos de administração etc. (MONFORTE, 2007). Todas estas diferentes modalidades de hotéis e públicos exigem gestores com algumas características em comum e outras completamente distintas, dependendo de local, atividade e maneira de administrar. Existe uniformidade no que diz respeito à indústria como um todo e suas necessidades de conhecimento técnico, mas especificidade dependendo do tipo de hotel e de administração.

Pelo seu alto impacto no entorno, o turismo e a hotelaria de diversos tipos, desde o de negócios até o de lazer, deveria ser “concebido, desde o seu planejamento, com a participação de todos os atores envolvidos, principalmente aqueles participantes da comunidade de um determinado local.” (RIBEIRO, 2008, p. 21). Quando mal planejado e gerenciado, o turismo pode ter um efeito devastador no meio natural. Este fato chama mais a atenção e tem sido, portanto, maior alvo de estudos em lugares reconhecidos pelas suas belezas naturais ou culturais. São destinos que dependem do meio ambiente e da cultura local para continuar gerando renda e prosperidade para seus habitantes. Tem sido, no entanto, difícil compreender o impacto do turismo e da hotelaria em áreas urbanas densamente ocupadas por negócios de diversas naturezas. Em grandes cidades o turismo e a hotelaria de certa forma ‘somem na paisagem’. Foram encontrados na literatura recente artigos sobre ‘marketing verde’ para hotéis (DARNALL, 2008) e outros que falam sobre turismo sustentável, mas que analisam principalmente impactos ambientais (AYUSO, 2007). Parece haver uma lacuna na literatura sobre uma sustentabilidade hoteleira mais abrangente, envolvendo os aspectos ligados ao tema em áreas urbanas e relativos à hotelaria de negócios e seus impactos.

Há clareza sobre a necessidade de se conservar o meio-ambiente e culturas locais quando se estudam hotéis que dependem da natureza e da cultura local para sua sobrevivência econômica. Quando se trata de abordar sustentabilidade em uma cidade do porte de São Paulo, onde se desenrola esta pesquisa, este cenário se torna mais crítico, pois é mais difícil explicitar os problemas e necessidades por trás de uma atitude sustentável. Temas globais como redução e otimização de consumo de energia e água, descarte correto de resíduos e

poluição atmosférica se mesclam a outros regionais tão ou mais complexos. Em grandes cidades torna-se importante discutir temas como: políticas de escolha de fornecedores; políticas de redução de ruídos; políticas de cooperação entre redes hoteleiras e; políticas de atendimento às necessidades locais de redução da miséria, inclusão social e outras (KNOWLES *et al.*, 1999).

Como afirmado por Hunter (1995) o paradigma dominante sobre um turismo sustentável é centrado no desenvolvimento do turismo em si e falho no sentido de proporcionar desenvolvimento sustentável de forma mais abrangente. Esta visão deixa de lado planejamento, gestão e políticas públicas que contribuam para uma postura mais abrangente e de longo prazo. Knowles (1999) afirma que o *Managing Tourism Council* realizado em Londres em 1995 revelou que a absoluta prioridade dos operadores de turismo é com o lucro financeiro. O autor revela que associações de classe de empresas turísticas chegam a condenar ações que possam ser benéficas para a sociedade global, mas prejudiciais para a indústria do turismo no curto prazo. Aponta também a contradição entre a tendência prática de venda de pacotes cada vez mais baratos para um maior número de turistas e a preocupação discursiva crescente, sobre os impactos ambientais em locais remotos. Torna-se assim um encargo das pessoas que vivem nos locais de destino sacrificar ou não seus ativos naturais para sobreviver em termos econômicos.

De especial interesse aqui é o artigo de Halme (2001) que estuda a aprendizagem em redes de múltiplos atores na indústria do turismo. Esta autora sugere a importância do processo e não da estrutura na criação de resultados considerados sustentáveis. A autora investiga redes em que atores públicos assumem uma posição de ‘ensino’ e adverte para a ‘armadilha’ que pode ser a atitude destes atores ao se comunicar de forma unilateral. O estudo aponta também para a importância que aprendizagem com laços recíprocos e entre os atores públicos e privados pode ter no desenvolvimento sustentável de redes formais e informais dentro do setor turístico e hoteleiro. Parece ser a ação coletiva e uma governança em rede apoiada pela ação e intervenção estatal que promove a regulação e a mediação entre interesses sociopolíticos e econômicos específicos de determinadas comunidades bem como entre atores e estruturas locais específicas (BRAMWELL, 2011).

A importância da ação e influência do Estado pode se dar em vários âmbitos. A procura por destinos e as receitas turísticas, podem ser influenciadas segundo Cooper *et al.* (2001, p. 272) por sete métodos: planejamento e controlo do uso da terra; regulamentação das construções; regulamentação do mercado; pesquisa e planejamento de mercado; impostos; direitos de propriedade; e incentivos ao investimento.

Existe para a criação de uma atividade turística e hoteleira sustentável a necessidade de articulação de ao menos três subsistemas: a indústria turística, o governo e os recursos socioculturais e naturais. A indústria turística compreende um grande número de atores interconectados, como operadores e agentes de viagens, hotéis, restaurantes, centros de congressos, convenções e exposições, arenas esportivas, organizadores de eventos e festivais, fabricantes de *souvenirs* e empresas de promoção e publicidade (FIRMINO, 2008).

É nestes ricos contextos locais que se revela importante a questão do treinamento e desenvolvimento dos gestores, dentro e fora do local de trabalho. Estudo feito na Costa Rica com gestores hoteleiros aponta para relações entre os níveis de educação formal e de educação socioambiental com a participação de gestores em programas que vão além da *compliance* com indicadores e metas ambientais (RIVERA; DE LEON, 2005). O mesmo estudo não mostra que esta tendência é maior em países industrializados do que naqueles em desenvolvimento. As crenças manifestadas pelos gestores que atuam além do exigido pelas empresas e pelo que é mandatório no ambiente político e legal são motivadas por um ‘altruísmo ecológico’. São gestores que entendem que vale à pena ser verde, mesmo exigindo maior esforço no dia a dia.

O estudo acima conclui então que gestores com maior nível de educação formal e expertise ambiental parecem mais cientes do valor intrínseco da natureza e tem maior senso ético de seu dever de protegê-la. Além disso, pode-se esperar deles “maior consciência sobre tecnologias inovadoras que levam a custos menores na forma de redução do lixo, do consumo de energia e da reciclagem de materiais” (RIVERA; DE LEON, 2005, p. 122-123). Nota-se também uma maior conscientização sobre as vantagens econômico-financeiras que uma reputação ‘verde’ pode trazer. Vale observar que este estudo acima trata apenas de aspectos ambientais, deixando de lado outros temas considerados importantes para a sustentabilidade, como o social, o cultural e o político.

Trabalhos que consideram outros aspectos além do ambiental são realizados principalmente em áreas altamente dependentes da atividade hoteleira e nas quais esta atividade é também, no sentido inverso, mais dependente da cultura e da natureza local. Isto acaba exigindo articulação política com estes interesses culturais e sociais locais, bem como com grupos ambientalistas e trabalhistas. Estes estudos são então realizados em ambientes em que predominam *resorts* e hotéis focados em públicos de lazer ou aventura (RICHINS, 2007, HAWKES; KWORTNIK, 2006).

Aborda-se aqui um tema ainda mais específico, que é do trabalho humano dentro de um determinado setor e de um contexto específico. Antes, porém de apresentar resultados de

campo é preciso situar a maneira de pensar do autor sobre as questões ligadas ao objeto de estudo, o desenvolvimento de competências gerenciais.

2.5 O trabalho humano, seu significado e a noção de competências.

Antes, no trecho em que aqui se abordava a sustentabilidade sob a ótica econômica, defendeu-se que economia não é uma palavra neutra e sim carregada de significados ideológicos. Da mesma forma, o trabalho humano que interage e transforma o ambiente econômico, social e a natureza não é neutro, e sim carregado de significados e possibilidades, que variam de época histórica para outra e também entre diferentes culturas. Guerreiro Ramos (2005) em sua tese *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*, escrita originalmente em 1949, lembra que nas sociedades pré-letradas o conceito de trabalho é algo difuso. O trabalho era um saber e um fazer, que se estendia sem fronteiras claras à totalidade da vida social. O sociólogo brasileiro afirma que em muitos casos não se encontra nas sociedades primitivas uma palavra específica para designar o trabalho como conceito abstrato. Existem nestas sociedades em termos linguísticos os ‘fazeres’ específicos, mas não o ‘trabalho’. Lembra também o autor brasileiro que o trabalho é o aspecto da vida social que mais de perto se relaciona com a economia. Seu significado em diferentes momentos históricos, tanto para a sociedade quanto para seres humanos em sua individualidade determina o que se aprende e como se aprende. “O nobre, na sociedade medieval, se orgulha de não trabalhar, como o guerreiro na cidade antiga” (GUERREIRO RAMOS, 2009, p. 37).

Há, portanto muitos valores sociais e individuais subjacentes ao trabalho que determinam a postura do indivíduo em relação ao mesmo. Voltando às ideias aqui apresentadas sobre as sociedades primitivas, quando inexistia separação clara entre trabalho e ócio, não há necessidade de incentivos, ou mecanismos de motivação para que o ser humano trabalhe. O trabalho é ao mesmo tempo necessidade de sobrevivência, criação e por vezes prazer. Foi com a introdução na vida social de conceitos como o lucro, o aluguel e a venda do trabalho. que a sociedade como um todo passou a se preocupar com a motivação do ser humano para o trabalho. Foi neste momento do desenvolvimento social que surgiu a divisão, denotada pelos diferentes significados das palavras inglesas *labor* e *work*. Estes são conceitos que não surgiram e se solidificaram de uma hora para outra e sim por caminhos lentos e tortuosos. A humanidade vivenciou sociedades em que só havia trabalhos cooperativos, que não visavam lucro, sem mercado de trabalho formal, em mutirão. Já em outras sociedades o trabalho tinha um valor ascético, que podia inclusive salvar o espírito de quem mais

arduamente labutasse. “Em sua cidade ideal, Platão coloca os sábios no primeiro lugar, guerreiros em segundo, e os artesãos no último, o que é uma antecipação da constituição tripartida da sociedade medieval” (GUERREIRO RAMOS, 2009, p. 36).

Houve épocas da história da humanidade, portanto, em que a aplicação de saberes técnicos para a dominação da natureza não tinha sentido, ou pela imobilidade da sociedade ou pelo fato destes saberes serem heréticos, pois a ordem natural não deveria ser perturbada. O trabalho dentro destes marcos se organizava de maneira estável, sem a necessidade de estudos de divisão do trabalho ou de definição de competências individuais para maior eficiência ou eficácia. Guerreiro Ramos (2009, ps. 38-39) simplifica este *excurtio* ao afirmar que entre a Idade Média e a data em que F.W Taylor escreve seu *Principles of Scientific Management* em 1911, “medeia um sem número de ocorrências de difícil captação, mas que preparam o ambiente para aquela criação”. Segundo o autor brasileiro, é a *ratio* em oposição à *tradio* que desestabiliza também a organização do trabalho ao promover uma “ordem social fundada na calculabilidade dos atos humanos e na objetividade racional”. As sociedades anteriores só conheciam o trabalho como criação e arte, como satisfação de necessidades do dia a dia ou do ano e suas estações. “Surge, porém agora a força de trabalho, o trabalho mercadoria, objetivo de especulação, da contabilidade e da ciência”.

Esta digressão pode parecer óbvia e redundante. É, no entanto, de significância para este trabalho no sentido proposto por Le Deist e Winterton (2005). Estes autores lembram que a abordagem de competências em treinamento e desenvolvimento em Recursos Humanos e na área vocacional foi desencadeada por uma série de fatores. Alguns destes fatores eram de natureza global, outros particulares de países europeus. No sentido mais amplo e global o impulsionador da abordagem por competências foi o ritmo da inovação tecnológica em produtos e processos e as mudanças demográficas. Surgiu também, como fator global para o uso do termo competências de forma cada vez mais consistente, a substituição de sistemas de produção determinados pela oferta por outros determinados pela demanda. Estes sistemas ‘puxados’ pela demanda enfatizam o relacionamento das pessoas dentro das organizações com o ambiente externo e a compreensão de necessidades do consumidor. Estas mudanças contribuíram para o desenvolvimento da concepção atual, vigente nas áreas de Recursos Humanos das organizações. Passou-se a compreender que a aprendizagem comportamental deveria ajudar a transformar uma mentalidade de produção em uma maneira de pensar voltada para vendas e resultados.

Além destes dois fatores globais, Le Deist e Winterton (2005) apontam outras questões especificamente europeias, como relevantes para a adoção generalizada do termo

competências. Entre estas questões as certificações individuais e padronização de competências adotadas por alguns países ou questões como a validação de aprendizagem pelo resultado e não somente pelas rotas tradicionais da educação. Ou seja, de acordo com este último critério, ‘competente’ em termos de validação organizacional é também aquele que demonstra saber fazer algo e não apenas aquele que passou por determinados caminhos de educação. Na sociedade europeia voltada para o bem estar social, esta era uma maneira de ampliar as chances sociais de mobilidade e empregabilidade para aqueles que tinham tido menor oportunidade formal. Era também uma forma de validar a aprendizagem que havia se dado de forma unicamente experimental e vivencial. Estes fatores, em especial na Europa, estavam ligados aos objetivos de promover aprendizagem por toda a vida e construir níveis comuns de referência para competências ocupacionais.

Há três compreensões possíveis do termo competência, ou seu plural, competências. A primeira relacionada ao ambiente jurídico, que diz respeito às atribuições e jurisdições de cortes e tribunais. A segunda, usada na área de estratégia em estudos organizacionais, aborda fenômenos de aprendizagem coletiva visando ganhos de vantagem competitiva. Esta visão de competências é definida por Prahalad e Hamel (1990, p. 12) como “[...] o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas fontes de tecnologias”. Este uso da palavra competência (no inglês *competence*) é proveniente do início dos anos noventa. A terceira compreensão, ligada a questões da organização e desenvolvimento do trabalho humano, é uma abordagem e consequente discussão que surge no final dos anos 50 do século passado, com um trabalho atribuído a White (1959). Neste sentido a palavra é escrita tanto como *competence*, quando se refere a questões funcionais, como cargos, quanto como *competency*, quando se refere a questões comportamentais do ser humano. (LE DEIST; WINTERTON, 2005)

É este terceiro sentido da palavra, intimamente ligado ao trabalho do ser humano, que aqui interessa como tema central. Não se deve, no entanto, perder de vista os contextos históricos antes mencionados, nem os que serão explorados a seguir, para não haver o risco de se usar um termo como dado e certo, sem compreender duas coisas: a origem do termo competências no âmbito do trabalho humano e a diversidade de usos que ele tem hoje, mais de 50 anos depois das primeiras vezes em que foi formulado no contexto do trabalho humano.

Apesar de ser um termo que ganhou ênfase no final do século passado, a abordagem de competências tem profundas raízes no paradigma taylorista-fordista de produção, e os significados que se atribuía ao trabalho em seu bojo. As transformações produtivas que vêm ocorrendo nos últimos anos levam a crer que um novo paradigma produtivo esteja surgindo,

mas “Considerar o aparecimento de um novo paradigma produtivo significa afirmar a existência de um antigo: o taylorista-fordista” (AMARO; BIDART-NOVAES, 2010, p. 2). Este paradigma foi amplamente aceito por muitos anos em termos de organização do trabalho e desenvolvimento de pessoas, por dois principais fatores. O primeiro fator mensurável, os enormes ganhos de produtividade e escala. Já o outro fator era ideológico e discursivo, pois foi um modelo suportado por amplas campanhas de divulgação. Suas marcas principais eram: os estudos dos tempos e movimentos; a padronização e divisão do trabalho; a separação entre a prescrição e a execução; o trabalho individual e fluxo de informação vertical; a supervisão rígida, inclusive da vida privada e; prêmios de produção. Estes aspectos foram divulgados como os alicerces da fábrica ideal, em um momento em que o setor industrial era o centro das atenções na economia (AMARO; BIDART-NOVAES, 2010).

O modelo econômico vigente passou por profundas transformações no século passado. Surgiram novos serviços financeiros, novas tecnologias e a desregulamentação do sistema financeiro mundial. Isto permitiu o movimento de capitais entre as diversas nações em tempo real. Há uma retração do setor secundário e o crescimento sem precedentes do setor terciário, acompanhados por um forte movimento de desregulamentação e flexibilização do mercado de trabalho. Todos estes movimentos provocaram novas mudanças no significado do trabalho humano e no que é considerado o trabalho competente, ou bem feito.

O artigo já mencionado de Robert W. White (1959) para a *Psychological Review*, intitulado *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*, é considerado seminal para os estudos do tema das competências. Este artigo tratava em sua essência de um conceito que o autor chamava de *effectance motivation*, sendo a primeira palavra do termo descrita como uma tendência a explorar e influenciar o ambiente e a segunda ligada à motivação para tal. O autor apresentava sua ideia de que o maior reforço comportamental para o ser humano é sua competência compreendida como a habilidade de interagir efetivamente com o ambiente e o modificar. Outro texto que influenciou a literatura americana inicial sobre competências é o de Boyatzis (1982), que buscou determinar empiricamente como se inter-relacionavam as características comportamentais de gerentes com sua efetividade em posições gerenciais, reconhecendo a importância da mediação por ambientes organizacionais distintos.

Não só nos Estados Unidos, mas também no Reino Unido o conceito de competências ganha ímpeto e dominância na área de Recursos Humanos, com uma nítida diferença entre modelo americano e o inglês. Enquanto que no modelo americano era dada maior importância às características comportamentais de gerentes, no modelo inglês o foco eram nas descrições de funções e cargos e seu correto preenchimento. Já em outros países da Europa, em especial

na França, as competências passaram a ser definidas em função da disposição para uma ação criativa e autônoma de todos os chamados ‘colaboradores’, mas em especial na ação de líderes e gestores.

Holmes (2005) afirma que o termo competências é usado como uma forma de unificação de uma série de discursos. Do ponto de vista de alguns governos europeus, o termo legitimava programas de reforma na educação, necessários para as transições acima mencionadas. O sistema administrativo do Estado podia seguir com sua lógica burocrática de ação “trazendo diferentes escopos de conhecimentos e habilidades de diferentes áreas ocupacionais sob a rubrica de um termo comum, definido em termos de sua forma mais do que de seu conteúdo” (HOLMES, 1995, p. 44). Já os empregadores, com o uso do termo por meio de suas áreas de Recursos Humanos, se tornaram capazes de construir elos entre o desempenho individual e o sucesso organizacional medido em termos financeiros. Na área educacional o termo carrega em si a promessa de criação de currículos baseados em experiências práticas, avaliações por desempenho que simulem o que ocorre na vida real e, assim, garantir justiça e equilíbrio nos mecanismos de avaliação, promoção e seleção.

Holmes (1995) mostra, portanto, a interligação no Reino Unido entre o discurso sobre competências, as ações do Estado, enquanto instância definidora das diretrizes educacionais profissionalizantes e o discurso sobre resultados usado nas organizações. Nestes discursos e ações estariam envolvidas e inter-relacionadas obrigações criadas pelas esferas administrativas e interesses da iniciativa privada. A lógica de competências daí resultante é de uma racionalidade altamente técnica e instrumental, e não social ou política, impedindo assim ações voltadas para transformações mais radicais do sistema vigente. Holmes (1995) entende as certificações em competências, hoje muito em voga, como mecanismos de controle, de poder, de aprendizagem social forçada e, portanto, de regulação. Tanto Holmes (1995) quanto Garavan e McGuire (2001) são unânimes em reconhecer raízes tayloristas nesta maneira de dividir o trabalho de um homem em pequenas tarefas ou comportamentos, que seriam então reproduzíveis por qualquer outro que fizesse a mesma tarefa ou se comportasse da mesma maneira. O importante era um ‘saber fazer’ dentro de normas preestabelecidas, claras e precisas. Esta promessa de padronização e generalização fez com que uma gestão de recursos humanos baseada em competências se disseminasse nos Estados Unidos a partir dos anos 90 do século passado (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Os modelos se ampliaram e os atributos pesquisados e a serem treinados e desenvolvidos passaram a incluir além de conhecimentos, habilidades e atitudes comportamentais, hábitos de trabalho e características pessoais extratrabalho, como hobbies, estrutura familiar e outros.

Seja ela considerada como discurso ou prática, a abordagem por competências prevalece hoje no desenvolvimento de gestores. Existem teorias sobre competências, que podem ser consideradas de origem racionalista, que tratam de uma formação profissional orientada para um trabalho e sua divisão em partes, tarefas e profissões especializadas. Existem também aquelas que podem ser consideradas de cunho pragmático-funcionalista, orientadas para a excelência do trabalhador e seus atributos profissionais. Há ainda outras abordagens chamadas de multimétodos e que combinam as duas acima. Estas abordagens acima mencionadas se caracterizavam por uma postura *top down* de definição e esforços para gerenciar as competências. Estas eram definidas pela alta cúpula das organizações, em trabalho conjunto com as áreas de Recursos Humanos com apoio de especialistas. Aos gerentes cabia a função de formular regras e instruções específicas para o trabalho, que deveriam ser executadas pelos empregados. Esta lógica racional passou a ser desafiada segundo Sandberg e Targama (2007) por alguns fatores, entre eles em especial: a mudança tecnológica; a ascensão dos serviços sobre a indústria; a competição global intensificada e; a diversidade da força de trabalho.

Este trabalho de afasta destas abordagens racionalistas, behavioristas e funcionalistas que pretendem reforçar externamente o comportamento humano. Estas abordagens partem apenas dos desejos das empresas em relação ao comportamento de seus empregados. Desconsideram contextos e significados atribuídos ao trabalho pelo trabalhador e outros aspectos fundamentais para uma visão socioconstrucionista como a aqui proposta. Ao se abordar o tema da forma que aqui se delineia, as interações com a realidade social são fundamentais para a construção de significados e definições. Estas interações com a realidade se dão por meio de processos de ação, reflexão e reflexividade.

Schön (1983) foi um dos primeiros autores a se debruçar sobre as questões da reflexão e ação reflexiva. Este autor ressalta os efeitos negativos que podem ser causados por uma excessiva especialização profissional, como a que se assiste hoje em dia. Esta pode contribuir para uma visão estreita sobre determinados assuntos. Ao executar sua prática de forma rotineira e repetitiva, a pessoa pode perder oportunidades de pensar sobre ‘o que’ e ‘como’ está executando suas atividades de trabalho. A reflexão na ação possibilitaria que os gestores reflitam no contexto da prática, ou seja, pensar sobre a ação ao mesmo tempo em que agem. “Este processo envolve crítica, intuição, reestruturação da consciência e, frequentemente, ganha a forma de uma conversação reflexiva com a situação” (SCHÖN, 1983, p. 241-242).

Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas a partir de processos cíclicos de reflexão remete às ideias de Kolb (1984) que serão aqui rapidamente lembradas, pela relação que tem com os conceitos explorados por Engeström (2001), apresentados a seguir. Os estudos de Kolb (1984) deram origem aos chamados ciclos de aprendizagem e ele propõe que o desenvolvimento do processo de aprendizagem se dá em quatro etapas, cada uma com características próprias imprescindíveis à aquisição de competências pelos alunos. Como as pessoas processam as informações de formas e em tempos diferentes, Kolb (1984) considera as seguintes etapas básicas para a aprendizagem, que também caracterizam perfis de diferentes aprendizes: a) sentir: é a maneira como se percebe uma nova informação, incluindo um bom relacionamento entre aprendiz e facilitador e enfatiza os seus valores pessoais, a chamada experiência concreta; b) observar: é a forma como se processa a informação, o momento em que ele separa a experiência e observa o evento novo a partir de diversos pontos de vista, a chamada observação reflexiva; c) pensar: é a organização das informações por meio de conceitos, teorias e princípios transmitidos pelos facilitadores, a denominada conceitualização abstrata; d) fazer: é nesta fase em que se efetuam os testes para a obtenção de respostas, trabalhando com o real para receber resultados práticos, a chamada experimentação ativa.

Muitos autores se basearam nas ideias de ciclos de aprendizagem. Estes são fundamentais, na visão aqui exposta, quando se fala em repensar as organizações sob a ótica das competências para a sustentabilidade. Um destes autores é Engeström (2001) que, por exemplo, fala de um desenvolvimento expansivo e cíclico para indivíduos e coletividades a partir das contradições e dos conflitos. Este desenvolvimento se reflete em mudanças de comportamentos, rotinas, regras, e estruturas, conforme os seguintes passos: (1) à medida que contradições emergem, as comunidades questionam práticas existentes; (2) a análise da situação leva à compreensão de que a contradição primária não pode ser resolvida com o conhecimento existente; (3) a atividade precisa ser redefinida com base no questionamento das assunções e compreensões básicas sobre o trabalho; (4) novos modelos de atividades são implementados, causando novas contradições, dependendo do grau de profundidade dos questionamentos feitos anteriormente; (5) mudanças em hábitos individuais e práticas de trabalho não podem ser mais vistas como ação singular de um indivíduo ou grupo. Estes passos não são necessariamente consecutivos, e recursividade e reflexividade podem acontecer a qualquer momento. Novas práticas organizacionais emergentes podem sucumbir diante de relações de poder previamente existentes na organização, além de resistências de pessoas e grupos. Vale lembrar que o agente no conceito de Engeström (2001) pode ser tanto

um indivíduo ou várias pessoas imbricadas em uma comunidade social ou organização. Engeström (2001) considera que este ciclo é um processo tanto individual quanto coletivo, e que mudança em assunções e compreensões básicas, que são seguidas por mudanças em práticas, é pré-requisito para processos de desenvolvimento em organizações.

Tanto os conceitos de Argyris e Schön (1978), de Engeström (2001), quanto os de Schön (1983) são aqui mencionados pelo alinhamento com algumas das ideias de Giddens (1984) e Beck (1992), que falam sobre ‘conhecimento’, mas também sobre ‘não conhecimento’. Ou seja, são estudos que abordam de uma maneira ou de outra como os gestores reagem à necessidade de admitir que seu trabalho se dá em ambientes incertos e como aprendem a partir da ação. Tratam também da relação entre ‘reflexão’ e ‘reflexividade’. O primeiro termo se refere ao processo de autoconhecimento ou de monitoramento sistemático da ação (SANDBERG; TARGAMA, 2007). Já o segundo conceito abrange o primeiro e inclui as influências das estruturas e instituições sobre a reflexão, por meio das regras e sanções.

Em função do segundo conceito é que se problematiza aqui a questão do desenvolvimento de competências, a partir da exposição dos gestores em organizações ao conceito de ‘sustentabilidade’. Há duas posições extremas e possíveis sobre esta questão em um contínuo. De um lado do contínuo, os gestores podem ser considerados como atores que podem assumir sua plena maturidade e capacidade de pensar e agir criticamente na alteração de estruturas, incorporando saberes locais às práticas organizacionais. No outro extremo, apenas recebendo informações que não conseguem associar com sua prática diária e que, portanto, desprezam no momento de agir. Como afirma Schulz (2008), contradições em processos de trabalho não levam necessariamente a mudanças. Para se criar um clima de mudança, novas compreensões precisam se desenvolver, bem como ocorrer um esforço de difusão por toda a organização, permeando-a com as novas ideias desenvolvidas.

A mudança tecnológica fez com que o grande desafio para a força de trabalho deixasse de ser treinamento nas novas tecnologias e sim o incentivo à descoberta do pleno potencial destas tecnologias. Isto exige aumento da capacidade de envolvimento reflexivo com o trabalho. Da mesma forma, o crescimento da economia baseada em serviços fez com que aumentasse a necessidade de ser capaz de julgar e agir de forma independente, interagindo por vezes mais com pares do que com superiores no processo de aprendizagem. A competição global trouxe a necessidade de aumentar drasticamente a velocidade com que problemas são resolvidos. A autonomia de decisão para identificar e corrigir uma série de desvios, que antes exigiam atenção de supervisores, deve ser passada ao nível operacional. Uma força de

trabalho diversificada exige das empresas maior coordenação de todas as experiências e conhecimentos que são trazidos para dentro do ambiente de trabalho. Estes diferentes interesses tem suas origens em maior diversidade de gênero, identidade sexual, raça e raízes socioculturais. Criar significados comuns a partir de regras e instruções específicas não parece ser suficiente. “Em vez disso, uma liderança baseada em diálogo permite aos gestores acessar melhor como os empregados entendem seu trabalho e o propósito da companhia” (SANDBERG, TARGAMA, 2007, p. 6).

Estas questões passaram a exigir maneiras de gerir empresas com um maior grau de flexibilidade, qualidade, eficiência e autonomia do trabalhador. Em vez de uma organização racional e burocrática do trabalho passou a ser enfatizada a capacidade de lidar com emergências de forma autônoma. Passou a ser necessário se aprender fazendo e uma maior troca de experiências entre pares. As organizações passaram a depender mais da compreensão que os empregados têm de seu trabalho e do contexto em que atuam. O papel educacional dos gestores se tornou mais importante e a aumentou também o leque de competências exigidas de cada um para o sucesso organizacional. As oportunidades de desenvolvimento de competências não podem mais ser esporádicas e necessitam de constância no tempo e no espaço organizacional, dentro das organizações e em suas redes de negócios.

Apesar de todas estas mudanças, não se pode, no entanto, negar, que a maioria dos modelos de gestão ainda segue o racionalismo e funcionalismo, com algumas crises no horizonte em função disso. Como lembram Brunstein e Boulos (2011, p. 93), “a lógica racionalista tenta operacionalizar atributos em medidas quantitativas que resultam em descrições abstratas e simplificadas, que não representam a complexidade da competência.” Segundo esta lógica, os atributos costumeiramente chamados de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) resumem-se a descrições de competências indiretas, que pouco esclarecem sobre o que constituiu e produziu os resultados esperados.

Sandberg e Targama (2007) apontam para alguns paradoxos nesta lógica. Por vezes líderes extremamente autoritários e com posições hierárquicas fortes são escolhidos para criar organizações menos hierárquicas. Ocorre também ser necessário convencer as pessoas que as habilidades que elas demonstraram para conseguir um emprego são diferentes daquelas necessárias para fazer o trabalho. Fala-se em diálogo e cooperação, mas na prática é incentivada a competição entre indivíduos e alcançar objetivos individuais é mais importante do que conquistas coletivas.

É por estas e outras ambiguidades que contrariando a forte e ainda atual influência que visões racionalistas, instrumentais e funcionalistas tem sobre o conceito de competências,

começam a surgir estudos interpretativistas sobre o tema das competências gerenciais, como os de Sandberg (2000), Sandberg e Dall'Alba (2006) e Sandberg e Tagarma (2007). Estes estudos sugerem que a base para a formação e desenvolvimento da qualidade do trabalho e da ação competente são as interpretações que os trabalhadores dão às suas experiências no trabalho. Por sua vez, a compreensão da realidade é criada por cada um e pelos outros, baseadas nas nossas experiências passadas e atuais e pela comunicação e interação com os outros e a sociedade. Seriam estas preconcepções, interpretações e as mudanças delas, ao longo do tempo, os elementos mais significativos para a efetividade das realizações profissionais.

Neste contexto, instruções, regras e rotinas impostas externamente perdem o sentido. Percebe-se hoje que as pessoas vão agir dependendo de como entendem as situações. Esta compreensão se forma a partir de ideias sobre a própria situação, das ideias sobre as outras pessoas envolvidas na situação e da avaliação sobre quais serão as reações destas outras pessoas à situação ou às ações de cada um e suas próprias ideias. Este contexto aliado à internalização sobre o que é certo ou errado e sobre o que é apropriado ou obrigatório em termos de ações é que desencadeará as ações de cada um. Schön (1983) já afirmava que, quando profissionais se deparavam com questões a serem resolvidas, eles as compreendiam e refletiam a este respeito antes de agir baseados em suas experiências prévias. Formulado, então de forma simples, a execução do trabalho está sempre impregnada pela maneira de concebê-lo. Não existe o trabalho em si, objetivo, que pode ser separado e estudado como externo ao trabalhador. Sendo assim, afirma Sandberg (2000), as maneiras de conceber e vivenciar o trabalho são mais importantes do que os atributos observáveis do mesmo. O termo atributo é aqui usado no sentido de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, como nos trabalhos tradicionais de competências.

Sandberg (2007) aprofunda o tema em termos de educação e desenvolvimento de pessoas, ao trazer à tona que este é ponto central quando se fala em consolidar rotinas ou mudar maneiras de se fazer algo: fortalecer, manter, transformar ou ampliar a compreensão do que se faz e os significados que se atribui ao trabalho é que são determinantes para o desenvolvimento de competências. Distinguem-se neste ponto dois problemas hermenêuticos: (1) o de compreender o significado do 'trabalho humano'; e (2) o problema do 'significado' e sua formação em si.

Sandberg (2007) reporta-se então às ideias do círculo hermenêutico e à formação circular, mas, ao mesmo tempo, histórica do 'significado'. O círculo da construção do conhecimento e da compreensão do mundo (*verstehen*) não se dá em um momento dado e fixo

e fora de uma história. Constrói-se, sim, em uma relação entre indivíduo, sociedade e história. A compreensão que o indivíduo tem do mundo não é apenas um fenômeno cognitivo, pois dar significado ou significância a algo (*bedeuten*) é ser capaz de lidar com algo, ser capaz de se lançar ao mundo para enfrentar situações de forma competente. “A ação liberadora de deixar e fazer em conjunto se perfaz no modo de referência, guiada pela circunvisão e fundada numa compreensão prévia da significância” (HEIDEGGER, 1995, p. 159).

A questão do significado é relevante neste ponto, pois, como lembra Ruth (2006), é preciso distinguir trabalho no sentido de tarefa, labuta, mão de obra (*labor*), de trabalho no sentido de propriedade, autenticidade, cuidado e significado (*work*). O autor lembra que, quando perdemos o significado léxico de uma palavra, tratando trabalho apenas como ausência de autonomia, como algo que fazemos por obrigação, “[...] perdemos uma mentalidade, uma maneira de pensar e uma visão de mundo” (RUTH, 2006, p. 217). A seguir o autor adverte para a assunção de significados do trabalho estritamente técnicos ou econômicos, ou ainda voltados apenas para resultados mensuráveis quantitativamente. Ou seja, trabalho humano e desenvolvimento de competências têm aqui este significado voltado para o que o ator social percebe como sua contribuição e como sua possibilidade de ação autônoma, não estritamente relacionados aos resultados gerados para a empresa.

Sandberg (2000) realizou estudos sobre competências com engenheiros da Volvo. Em sua pesquisa, percebeu que os indivíduos apresentavam diferentes concepções sobre o trabalho, que podiam ser categorizadas e hierarquizadas. Tais concepções revelavam diferentes graus de complexidade em relação à compreensão dos sujeitos a respeito de seu trabalho. Isto influenciava o desenvolvimento de competências, na medida em que determinavam quais atributos são desenvolvidos e mobilizados na ação.

Tanto o grau de envolvimento com o trabalho quanto a atitude em relação a ele depende então, segundo Sandberg (2007), da concepção e da preconceção, ou pré-significado atribuído ao trabalho. A circularidade hermenêutica da compreensão do trabalho e do desenvolvimento das competências parte desta preconceção (SANDBERG; DALL’ALBA, 2006). A ideia de preconceção, círculo de compreensão e de transformação do entendimento anda de mãos dadas com uma noção dinâmica de manutenção das antigas ou de criação de novas e mais eficazes ações competentes.

A circularidade hermenêutica se dá no embate reflexivo entre o todo e as partes, o indivíduo e o contexto e as novas concepções e as preconceções. Como consequência deste processo, pode ocorrer a mudança do significado atual do trabalho para um significado diferente e o desenvolvimento e aprofundamento das maneiras atuais de refletir sobre e

transformar o significado do trabalho. Quando se considera o desenvolvimento de competências como algo circular e reflexivo, emergem duas formas principais pelas quais a compreensão do trabalho se altera. Podem ocorrer formas de manutenção e reforço da maneira atual de compreender e agir ou, “[...] quando o propósito é renovar competências, as atividades devem ser desenhadas para ‘quebrar’ a circularidade atual na nossa compreensão do trabalho e redirecioná-la para uma circularidade alternativa de compreensão.” (SANDBERG; TARGAMA, 2007, p. 86). Neste segundo sentido, tensões e ambiguidades resultantes de diferentes experiências podem ser benéficas e um “[...] solo fértil para o desenvolvimento” (ibid., p. 41)

Como a reflexão é um importante veículo para o desenvolvimento de competências, existe a necessidade de especificar dois principais significados atribuídos ao termo: (1) reflexão como autoconhecimento, como um ‘se tornar consciente de si mesmo’ e; (2) reflexão como uma forma de pensar sistemática sobre o mundo que nos cerca. O desenvolvimento de competências passa principalmente pelo primeiro dos significados do termo reflexão. Isto porque, para que um trabalhador se torne consciente de si mesmo e de suas compreensões sobre o trabalho, precisa afastar sua atenção momentaneamente da maneira como executa seu trabalho em termos mecânicos para uma atenção sobre sua compreensão do que está fazendo.

A reflexão não costuma, no entanto, ser um estado comum e rotineiro no desempenho profissional; Isto porque o condicionamento para a realização de determinadas tarefas conduz o trabalhador à execução automática de suas atividades. A necessidade de alteração de uma atividade ou a resolução de determinados problemas é que leva os trabalhadores à reflexão sobre o trabalho. É neste momento que surge o desenvolvimento de novas competências a partir do desafio às preconcepções baseadas em experiências anteriores vividas. Este desenvolvimento se dá por meio da autorreflexão ou de diálogos com outros, das interações sociais com colegas apenas possíveis no âmbito de encontros presenciais ou mesmo pela participação em programas de treinamento e desenvolvimento voltados para tal. (SANDBERG; TARGAMA, 2007)

A questão do significado atribuído ao trabalho se diferencia claramente do conceito de conhecimentos, habilidades e atitudes que marcam a visão racionalista de competências. Estes atributos são certamente considerados como importantes em uma visão interpretativista de competências. O que se acrescenta conceitualmente é que, dependendo do significado que o trabalhador associa ao que faz, ele vai escolher o que vai aprender (conhecimentos). Isto vai determinar também muitas das técnicas e maneiras de se relacionar que ele aperfeiçoa (habilidades técnicas e interpessoais), bem como o seu envolvimento com o trabalho

(atitudes). É a partir do significado que ele atribui ao trabalho que os atributos serão mobilizados. Desenvolvimento de competências parte, como já foi dito, de mudanças no significado do trabalho, que são sempre diretamente ligadas ao contexto social no qual o mesmo ocorre. Estas escolhas são, no entanto, submetidas a um contexto social e organizacional de cooperação e competição, no qual elas são validadas ou não, provocando reflexões e mudanças.

A expressão ‘competências’ no contexto de desenvolvimento de gestores parece ter se tornado um lugar comum nas organizações e seu uso é feito de forma indistinta, sem maiores preocupações com fundamentações teóricas sobre sua origem (GARAVAN; MCGUIRE, 2001). Antes de iniciar um tópico específico sobre o tema de competências gerenciais, vale aqui lembrar que na visão do autor deste trabalho o conceito está na maioria das organizações fortemente impregnado por uma abordagem que sublinha que as pessoas em posições gerenciais devem ter determinados atributos comportamentais além de conhecimento técnico. Atributos estes que ultrapassariam fronteiras geográficas e apesar do reconhecimento da importância de culturas organizacionais, se repetiriam com certa uniformidade em diferentes cenários. Estes atributos serviriam assim para a formulação de modelos de genéricos de postos de trabalho, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento de lideranças.

Volta-se a frisar que não é esta a concepção utilizada neste trabalho. Aqui o termo só tem sentido a partir de dois fundamentos: (1) A impossibilidade de separar o trabalhador e gestor do trabalho que ele faz a em determinado local, em determinada sociedade e dentro de uma determinada cultura organizacional e. (2) Um agir competente, como habilidade e o poder para agir, no sentido de provocar modificações nas estruturas e sistemas de relações socioambientais locais, como proposto por Giddens (1984).

2.6 O desenvolvimento de competências gerenciais e a sustentabilidade

Como já apresentado, o campo de estudos da sustentabilidade surgiu a partir da questão ambiental. Este parecia ser, em determinado momento, o tema mais relevante, pela óbvia degradação dos ambientes naturais e biológicos. Ao longo do tempo se desenvolveram três categorias de estudos voltados para as competências gerenciais necessárias para lidar com a questão da sustentabilidade, com maior ou menor grau de amplitude: (1) o da educação no ambiente, estudos experimentais e práticos sobre os impactos da ação humana no meio ambiente e nas comunidades sociais de seu entorno; (2) o da educação sobre o ambiente, com

estudos ligados ao compartilhamento de informações; (3) a educação para a sustentabilidade, uma visão política e crítica voltada para a preparação dos atores para uma atuação responsável. Esta, hoje, transcende aspectos ambientais, indo inclusive bem além do chamado tripé da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), incluindo temas culturais, tecnológicos e políticos, como já mencionado anteriormente. (SPRINGETT, 2005).

Espelhando o paradigma vigente, o desenvolvimento de gestores tem seguido a mesma lógica racionalista, funcionalista e instrumental. O desenvolvimento de competências proposto no âmbito deste paradigma tem sido marcado por esforços feitos dentro de modalidades de educação formal. Predominam temas como o destino final do lixo, a proteção do verde, o uso e a degradação dos mananciais e ações organizacionais para conscientizar a população em relação à poluição do ar (JACOBI, 2006). Estes esforços na formação de gestores ocorrem principalmente em salas de aula, em pós-graduações, por exemplo, e espelham as preocupações recorrentes nos relatórios socioambientais de grandes empresas. Os esquemas de treinamento e desenvolvimento de gestores voltados para a sustentabilidade parecem então ser como os demais programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais, bastante tradicionais e teóricos, como apontam Ruas e Becker (2007) a partir de estudos no Brasil. Mesmo sendo apontados pelos administradores como incentivadores da reflexão, estes mesmos programas de pós-graduação no Brasil são em geral considerados como carentes de “[...] nexos entre a aprendizagem em sala de aula e o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho (RUAS; BECKER, 2007, p. 10).” Ou seja, a pausa para pensar e o exercício da reflexão feitos durante o processo educativo, feito em salas de aula ou fora do ambiente de trabalho, não necessariamente provocam depois ciclos de mudança no ambiente organizacional.

Estudos feitos nos ambientes organizacionais que podem ser considerados *mainstream*, como o do *MIT Sloan Management Review* (BERNS et al. 2009) apontam para a necessidade de um desenvolvimento de gestores que não ocorra apenas fora da empresa e tenha foco no presente sem perder a visão de futuro. Isto porque é no presente que se geram riscos futuros e se tomam as ações corporativas decisivas e efetivas. Ações que hoje são reconhecidas como necessárias por líderes de grandes organizações. A pesquisa e relatório do *MIT Sloan Management Review* mencionada acima foi realizada com mais de 1500 diretores e executivos de empresas consideradas como referência em sustentabilidade. Entre elas apareciam General Electric, Unilever, Nike, Royal Dutch Shell e BP (esta antes da ocorrência do acidente no Golfo do México), bem como especialistas de uma ampla gama de disciplinas, principalmente energia, engenharia e gestão. Para a preparação do questionário foram

realizadas mais de 50 entrevistas em profundidade com líderes de diferentes áreas ligados ao tema. (BERNS et al. 2009). Os entrevistados veem a sustentabilidade a partir dos seguintes princípios: (1) sustentabilidade tem o potencial de afetar todos os aspectos das operações de uma companhia, do desenvolvimento e manufatura a vendas e logística. (2) sustentabilidade também tem o potencial de afetar cada nível de criação de valor no curto e longo prazo e, raramente, uma questão de negócios foi vista com tamanho potencial de impacto; (3) há uma pressão crescente dos *stakeholders* para a ação das empresas; (4) as soluções para os desafios da sustentabilidade passam por uma colaboração efetiva com *stakeholders* particularmente críticos; (5) decisões devem ser tomadas contra um cenário de alta incerteza. Tais fatores incluem legislação governamental, demandas de consumidores e empregados e eventos geopolíticos (BERNS et al. 2009).

No entanto, os mesmo líderes entrevistados no estudo entendem que três grandes barreiras impedem a ação corporativa decisiva, as quais passam certamente por questões de educação para a sustentabilidade, desenvolvimento de competências e ações competentes: (1) Os gestores sentem falta de uma base comum para direcionar questões relevantes para suas companhias e indústria. Mais da metade dos entrevistados no grupo de líderes apontou a necessidade de estruturas melhores para entender a sustentabilidade; (2) Estes mesmos líderes reconhecem que as organizações não compartilham uma definição ou linguagem comum para discutir a sustentabilidade; (3) A meta para ações de sustentabilidade é, com frequência, definida de forma fraca, setORIZADA e não coletiva, dentro da organização. Faltam ainda, na questão das metas, entendimento e indicadores claros sobre como medir o progresso, a partir do momento em que ações são tomadas.

A questão do desenvolvimento de competências para a sustentabilidade se mostrou sempre um desafio paradoxal porque, na prática, se trata de abordar a questão da insustentabilidade dos padrões atuais de produção e consumo, ao mesmo tempo em que se ensina profissionais a maximizar resultados de empresas (SPRINGETT, 2005). Assim, parece ser impossível uma formação politicamente neutra de gestores voltados para a sustentabilidade. Como afirma Luckesi (1991), não existe educação neutra, pois o “[...] o educador que afirma não possuir posicionamento político, assume o posicionamento político dominante dentro da sociedade”.

Abordou-se, antes, ao se falar do conceito de sociedade de risco (BECK, 1992), a importância de assumir posturas críticas e reflexivas. Uma sustentabilidade social e localmente construída deveria necessariamente apoiar esta postura reflexiva e crítica dos gestores diante da realidade, que se espelhasse dentro das organizações em que trabalham.

Argyris (1964) apontava, há quase 50 anos, que muitas pessoas são tratadas no trabalho como seres humanos imaturos. Isto apesar de toda a cobrança por responsabilidade que ocorre tanto em casa, quanto na sociedade em geral. Este paradoxo conduz a conflitos internos que se refletem por vezes em apatia, falta de esforço e falta de aplicação.

Giddens (2009) lembra que existe um fenômeno chamado de ‘fadiga de atenção’, causado pela excessiva exposição a uma mensagem de risco. Este excesso na comunicação leva o público a bloquear a mensagem, e até mesmo a se irritar com ela e se voltar para os afazeres da vida diária. Existem pesquisas (GIDDENS, 2009, p. 34) que apontam para o fato de que isto já ocorre com o tema das mudanças climáticas e seus impactos na vida diária e, portanto, organizacional. Em outras palavras, dependendo de como o tema for proposto e divulgado em organizações e transformado em modo de trabalho, pode reduzir a eficácia e a motivação do trabalhador para refletir e agir sobre o assunto. Isto parece ocorrer particularmente se ele for forçado a ser submisso e dependente de uma administração autoritária, autocrática e que o vê como alguém inferior e incapaz de realmente provocar as mudanças necessárias para a sociedade.

Argyris e Schön (1978) afirmam que se não há possibilidade de reflexão crítica sobre crenças, valores e estratégias, a única coisa a ser feita é tentar melhorar o que há. Caso não haja sucesso ou haja mecanismos de repressão ostensivos ou velados, ocorre uma interrupção da aprendizagem. Quando, no entanto, há a possibilidade de questionar, de forma mais ampla e aberta, o escopo geral em que se dá o processo de aprendizagem, aumenta a capacidade de decisão informada. Esta capacidade ampliada de decisão se constrói por meio de reflexões críticas sobre as próprias assunções básicas do sistema. Beck (2007) sugere que, especificamente em relação à sustentabilidade, novos elementos se introduzem no processo de reflexão crítica e decisão. O que antes podia ser negociado a portas fechadas pela alta direção de empresa e implementado por rotinas obrigatórias, torna-se risco de exposição à sociedade por colaboradores ou comunidades circunvizinhas. A empresa se transforma assim em alvo possível de protestos e ataques. Beck (2007, p. 93) se refere aqui a “[...], por exemplo, descarte de resíduos e até mesmo métodos de produção e desenho de produtos”. Isto faz com que estes temas sejam estudados, aprendidos e colocados em prática preferencialmente em parceria com todos os grupos envolvidos. Estas práticas ampliam a geração de conhecimento organizacional e o desenvolvimento de competências para fora dos muros da empresa.

Construiu-se, portanto um cenário em que o importante passa a ser um ‘saber refletir sobre o que fazer’, em um mundo complexo, no qual escolhas rápidas são exigidas dos profissionais. Com o advento deste cenário, a tônica do profissional deve ser exatamente

escolher na “urgência, na instabilidade e na efemeridade” (LE BOTERF, 2003, p. 39). Saber se adaptar a circunstâncias mutantes, saber inovar e saber criar novas condições para o ‘fazer’ se tornam mais importantes do que ‘saber fazer’ sempre igual de forma repetitiva.

A interação de administradores com o ambiente em que trabalham é importante para o desenvolvimento de um senso prático, de uma organização do conhecimento alinhada com a maneira de atuar dos gestores no dia a dia (MCKENNA, 2004). Existe a necessidade de praticar, rever, praticar de novo, em círculos de ação e reflexão similares a uma pesquisa intuitiva, experimental e indutiva, por meio do qual, os conhecimentos e habilidades que se pretende ensinar se transformam em atitudes, passando pela ressignificação dos mesmos. McKenna (2004) defende a ideia de que ‘ser competente’ é, de fato, ligado a situações passadas, e é diferente do fato de ‘se tornar competente’, ligado a situações novas, que surgem no dia a dia. Na verdade, como um administrador, a ideia de uma competência permanente é ilusória, pois o processo de se tornar competente, em termos de gestão, é específico de situações e não uma abstração. Ou seja, como as situações realmente desafiadoras não se repetem, são nestas novas situações que o administrador vai mostrar sua habilidade para refletir, ressignificar e agir.

Holmes (1995) lembra que o termo ‘competência’ foi construído no âmbito de contextos voltados para a realização de determinados julgamentos e veredictos. Estes podiam ser a promoção ou diminuição de algo ou alguém, como uma necessidade de qualificação, o emprego de alguém, um aumento salarial, a aceleração ou redução da produção de um bem ou serviço. Estas concepções do termo foram historicamente definidas pela gestão superior das organizações e amplamente divulgadas pelo que se poderia chamar de sistema perito, ou sistema especialista em recursos humanos. Os gestores de nível médio em raros casos participam da definição das competências e quando o fazem isto se dá por entrevistas afastadas da vida real e pouco práticas.

Na direção inversa, de baixo para cima nas organizações, desenvolver competências para a sustentabilidade exige participação, formação de redes e significados compartilhados entre trabalhadores, administradores e todos os *stakeholders*. A compreensão do trabalho e a relação do trabalho com a sociedade passam a ser os elementos a serem transformados em termos de significado, como ponto de partida para o desenvolvimento das competências necessárias para estas ações. A reflexão e o diálogo são as sementes e os nutrientes para este desenvolvimento (SANDBERG; DALL’ABLA, 2006; SANDBERG; TAGARMA, 2007).

Este trabalho trata do tema ‘desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade’ dentro deste referencial interpretativista de construir social e localmente e de

forma cooperativa os significados para a sustentabilidade. Estes significados nortearão o subsequente desenvolvimento de competências. Ou seja, parte-se aqui da crença, fundamentada no referencial teórico que aqui se expõe, sobre a importância do processo de construção social cooperativa da ideia-força de sustentabilidade entre os gestores de uma determinada organização. É este processo que serve de base para como eles ensinam, aprendem, produzem e reproduzem comportamentos e rotinas que determinam o modo de vida organizacional referente à sustentabilidade. É ele também o elemento necessário para a colocação em marcha do conceito idealizado de sustentabilidade.

Uma visão dinâmica, atual e complexa de desenvolvimento de competências gerenciais é formada por esta construção comum de significados e pelos novos saberes neles envolvidos. Le Boterf (2003) enumera alguns destes saberes, os mais importantes, a seu ver, para uma visão atual de competências e para a deflagração de ações transformativas em que esteja embutido um maior grau de poder do indivíduo: saber julgar; saber mobilizar-se em determinados contextos; saber mobilizar redes; saber combinar múltiplos saberes; saber atualizar os conhecimentos; saber transpor conhecimentos de uma área para outra; saber aprender; saber aprender a aprender tornam-se características fundamentais do profissional competente. Tudo isso precisa ser integrado por um saber relevante no caso da sustentabilidade, o de se envolver nos problemas que a realidade e o futuro apresentam. Um saber que presume confiança, aceitação dos riscos do desconhecido, e gera responsabilidade, autoria e autoridade.

Propõe-se hoje nas organizações um profissional da gestão cada vez mais reflexivo na tomada de decisões, cada vez mais voltado a refletir sobre o que precisa aprender e ‘aprender a aprender’. Como afirma Zarifian (2001), o ambiente organizacional atual é marcado pela incerteza, fazendo com que certo grau de autonomia precise ser dado ao trabalhador. Na abordagem aqui apresentada esta autonomia pode trazer consigo consciência sobre o efeito da organização em que o profissional atua sobre a sociedade como um todo. O profissional compreenderia então, a partir do que sabe ou admite que não sabe, que existem possibilidades ou riscos de que suas ações, individuais e coletivas, causem impactos positivos ou negativos sobre questões ligadas à sustentabilidade, ou seja, como se verá mais adiante sobre a reprodução do social, do ambiental, do cultural, do tecnológico e do político.

Para esses autores citados no contexto das competências, sob uma ótica interpretativista, ‘reflexão’ é uma palavra-chave. Remete, portanto, de novo às ideias de Schön (1983), que buscava em sua obra processos interpretativos e de contextualização. Uma de suas preocupações era como o processo de contextualizar determinadas situações

impactava a maneira dos atores as abordarem e tomarem ações a partir destas compreensões. Em outras palavras, uma ideia de que indivíduos desenvolvem certos repertórios de ações a partir de sua compreensão sobre os objetivos a serem atingidos, de sua compreensão sobre os meios que estão à sua disposição para alcançá-los, mas, antes disso, a partir do significado que dão a determinados problemas. Estes repertórios de ações surgem então de repertórios de metáforas, imagens e significados, que permitem diferentes enquadramentos e contextualizações, sendo este processo de suma importância para a ação, seja ela criativa, mantenedora, ou até mesmo destrutiva. Responder de forma inapropriada pode ser simplesmente fruto de compreender de forma inadequada a complexidade, severidade ou frequência em que ocorre uma situação.

Por outro lado, Zarifian (2001) aborda a questão da ‘comunicação’ como outro saber necessário para a dinâmica de aperfeiçoamento do ser humano neste cenário atual de velocidade e especialização. Vai além das questões da comunicação como forma de entender a si, aos outros e às atividades e gerar acordos em torno de implicações e objetivos da ação. Inclui uma visão ética e política da comunicação como uma forma de “compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa de seus benefícios”. (ZARIFIAN, 2001, p. 45-46). Neste contexto, o autor aborda a questão dos conflitos, inevitáveis no ambiente de trabalho, e mencionados por Engeström (2001). Lembra Zarifian (2001) que, no novo universo de trabalho, prescrições deslocam-se, competências devem ser assumidas por um coletivo em um processo às vezes conturbado e que, portanto, exige competências políticas.

Como afirmam Brunstein e Boulos (2011, p. 92), é a “ação política que mantém o *status quo* ou o transforma dentro da estrutura social vigente e pode se associar ou não com uma lógica coletivista e participativa”. No âmbito do desenvolvimento de competências sob esta ótica política cabe então ao gestor ressignificar sua atuação política e tomar seu lugar como um autor e ator social relevante e com possibilidades para atuar nesse contexto.

2.7 O desenvolvimento de competências ligado a poder e política em organizações

Mesmo não havendo espaço neste trabalho para o aprofundamento que o autor gostaria de realizar no tema poder e política nas organizações, algumas considerações são necessárias e se tornaram ainda mais relevantes depois dos resultados que emergiram do campo. Foram exatamente estes resultados, apresentados mais adiante, que deram um caráter de certa forma problematizador e crítico ao trabalho. Geralmente, como afirmam Clegg et al. (2006), o

estudo das organizações é considerado não problemático, uma vez que elas se estruturam e são operadas no âmbito de uma racionalidade instrumental. É esta racionalidade que traz consigo a pressuposição de que problemas em organizações são eminentemente técnicos e que são especialistas, ou sistemas peritos, como diria Giddens (1990), que devem solucioná-los.

Quando se coloca a questão da preocupação com *stakeholders*, ou seja, quando se dá ênfase a debater a que agendas as diferentes ações e reflexões ligadas às competências podem servir, há um afastamento da dimensão essencialmente técnica da discussão sobre competências. É então colocada em evidência sua dimensão política (BURGOYNE, 1993). Aliadas a esta problemática do ‘para quem’ são desenvolvidas as competências, surgem nesta dimensão política questões ligadas ao ‘para que’ e ‘como’. Ou seja, é preciso identificar se as ideias e práticas que sustentam a formação de competências estão a serviço apenas do controle, da padronização e da formação de habilidades que levam a um ‘saber fazer’ pragmático, ou se também é enfatizada a capacidade de compreensão e de reflexão crítica das experiências organizacionais (BRUNSTEIN; BOULOS, 2011).

A discussão sobre poder e política em organizações é recente. Ela teve como uma de suas consequências a discussão sobre a necessidade do desenvolvimento de competências políticas por parte dos gestores e mesmo empregados de menor nível hierárquico. As definições mais antigas de política organizacional (PO) propunham, de forma funcionalista e positiva, a PO como um processo de influência social pelo qual o comportamento é estrategicamente projetado para maximizar interesses pessoais, do grupo e organizações a que se pertence, no curto e longo prazo (PARKER et. al. 1995). Nas décadas de 70 e 80 do século passado, o conceito de PO aparecia frequentemente ligado ao ‘pior lado’ das organizações. Este tipo de definição, baseado no conceito de perseguição de objetivos e ambições pessoais, de forma indesejada ou não aprovada pela organização, pode ser encontrado, por exemplo, em Schein (1977) que se referia a comportamento político como aquele que é incongruente com os objetivos organizacionais. Da mesma forma em Mayes e Allen (1977, p. 675), PO é definida como: “[...] a gestão da influência para obter fins não sancionados pela organização, ou para obter fins sancionados por meio de formas não sancionadas de influência”.

Discorda-se aqui, como já afirmado, desta definição de PO como uma prática apenas negativa e não sancionada pela organização. PO pode também ser entendida, sob uma ótica emancipatória, como uma busca de cooperação assertiva e de espelhamento nos valores da organização dos valores esposados pela sociedade. Nesta busca o *status quo* é uma realidade dada e a ação política competente, dentro das organizações e entre as organizações, é o agente da mudança. Ação política competente é aqui entendida como a mobilização do poder de

diferentes agentes e atores organizacionais, situados em toda a escala hierárquica, “[...] a capacidade para ‘criar uma diferença’, isto é, para exercer alguma espécie de poder (GIDDENS, 1984, p. 17)”.

Como aponta Clegg (2006) poder e política tem sido vistos progressivamente como parte de uma agenda positiva e construtiva em organizações. Abandona-se lentamente o sentido abordado por Foucault (2009), de poder como uma forma de prisão psíquica. Poder e política deixam de ser entendidos como questões doentias a serem evitadas em organizações. Poder é aqui entendido como as maneiras pelas quais as “relações sociais formam capacidades (no original *capabilities*) para agir, decisões e mudanças. Relações sociais podem fazer coisas ou bloquear o desdobramento de coisas” (CLEGG et al., 2006, p. 3). Compreender poder neste sentido implica em decifrar várias formas de economia política dentro das organizações, como é a proposta deste trabalho. Ou seja, compreender que meios os líderes e gestores usam para perpetuar relações e as estruturas de dominação e coerção ou de participação e facilitação que eles se esforçam para criar. Poder precisa então ser visto sempre dentro de um contexto político, imbricado na realidade de cada organização específica. Política organizacional pode e deve ser feita sem que isso represente algum tipo de desconforto ou revolta contra a organização. A competência política deve ser desenvolvida não só no sentido político-econômico, que ajuda a estruturar organizações em culturas específicas, mas sim no sentido político mais amplo, do qual fazem parte inúmeras manifestações globais deste momento que vivemos.

Norton (2009) destaca dois principais campos para o estudo da PO. O primeiro é o das dinâmicas intraorganizacionais, em que se dão os embates entre interesses de diferentes *stakeholders*. Neste contexto, a variação das formas organizacionais facilita ou obstrui as práticas discursivas e políticas dos grupos interessados em colaborar ou contestar elementos da atuação organizacional. O outro campo é o da política entre organizações. Neste âmbito interorganizacional processam-se questões de direitos de propriedade, questões jurídicas, de governança corporativa e modelos colaborativos de gestão. Norton (2009, p. 527) pondera: “Formulando simplesmente, política interorganizacional traz a comunidade para dentro da organização, política interorganizacional situa a organização na comunidade”. No que tange a este trabalho, o tema da política intraorganizacional será mais aprofundado, apesar de se tangenciar em alguns momentos aspectos ligados à política interorganizacional.

PO envolve negociação em torno de diferenças, ou seja, a aceitação de uma perspectiva política que leve em conta interesses pessoais ou organizacionais que, por vezes, podem ser discordantes e conflitantes, mas que “[...] possa envolver tolerância, respeito mútuo

e debate e que leve à cooperação, podendo ser articulado por um direcionamento às suas qualidades humanísticas” (JONES, 1987, p. 123).

Quando o assunto é sustentabilidade, Springett (2005, p. 148) lembra que esta ideia-força tornou-se, de certa forma, um ‘conhecimento perigoso’ em termos políticos no ambiente organizacional. A maioria dos programas de desenvolvimento de gestores e líderes é realizada dentro do paradigma dominante nas organizações, que pode ser considerado como ‘tecnocêntrico’. Ou seja, encontra-se nestes programas uma forte orientação para o tecnológico e o econômico definido de forma tradicional, apresentando problemas socioambientais como algo a ser solucionado com novas tecnologias ou processos e desde que esta solução não provoque impactos financeiros elevados.

Estas reflexões sobre PO são necessárias para embasar a questão do desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, construídas pelos próprios atores no contexto local. São noções e reflexões políticas que permitem ações competentes a partir da significação e ressignificação sobre a capacidade de agir dos gestores. Como lembra Ferdinand (2004), a aprendizagem que se dá nas organizações espelha os modelos sociopolíticos vigentes na sociedade de forma mais ampla, na qual a organização está inserida. As maneiras de lidar com autoridade ou enfrentá-la, a maior ou menor coerção no ambiente de trabalho, a maneira de se respeitarem direitos, de se pensar sobre meio ambiente, minorias, uso adequado de recursos, sobre como enfrentar corrupção, suborno, roubo etc. variam entre culturas e de organização para organização. Estas diferenças têm relação com a cultura organizacional, com as crenças dos donos e principais executivos, mas também com o pano de fundo social, ou seja, com a cultura nacional, estruturas, instituições, rotinas e sistemas sociais.

As reflexões sobre competência e os modelos daí decorrentes usados por muitas organizações nem sempre são alinhadas com os discursos sobre sustentabilidade e responsabilidade social das mesmas organizações. Muitas vezes estes modelos valorizam, sobretudo, o desempenho dos gestores em termos de eficiência e finanças, dando pouca ou nenhuma ênfase às questões éticas e de valores. “Num momento em que cobra-se das organizações atitudes sustentáveis, não se pode mais ignorar discussões na área que vão além daquelas dirigidas ao desempenho econômico” (BRUNSTEIN; BOULOS, 2011, p. 95).

Ruth (2006) nos lembra que competência não tem uma definição específica, clara, tendo sido o termo apropriado por diferentes grupos de interesse, a serviço de determinadas agendas ideológicas. Talvez seja irrealista e utópico pensar no desenvolvimento de administradores competentes para a sustentabilidade, quando se pensa em casos como o do *Exxon Valdez*, navio petroleiro da companhia homônima que provocou enorme derramamento

de óleo no Alasca: “A empresa pediu desculpas e prometeu limpar a sujeira. Seis meses depois cessou todos os esforços, entendendo que lutar contra ações na justiça e fazer acordos seriam mais barato” (RUTH, 2006, p. 215). Mais recentemente, houve o vazamento da BP, no Golfo do México, com desfecho ainda desconhecido e no momento em que se encerra este trabalho, um campo da Chevron na Bacia de Campos vaza petróleo em proporções maiores dos que as inicialmente informadas pela empresa. A postura do principal executivo da empresa no Brasil deixa dúvidas sobre quais são as competências exigidas e reforçadas hoje, no ambiente organizacional. O gerenciamento de crises parece ter como primeira prioridade as preocupações com a imagem na mídia e possíveis responsabilidades financeiras e parte então da omissão e desinformação. Em matéria jornalística de 20.11.2011, o presidente da Chevron no país, George Buck reconheceu o atraso de uma semana em dar as notícias ao público. Segundo o executivo, sua ‘primeira prioridade’ foi com a segurança dos empregados e terceirizados envolvidos na operação (SOARES, 2011).

Ruth (2006) defende que a discussão sobre competências deve abranger uma concepção muito mais política e social do que a concepção voltada para o mercado e a eficiência, segundo os padrões vigentes. O autor não nega a necessidade de desenvolver administradores ‘competentes’ sob a ótica tradicional. Modelos de desenvolvimento competências devem, no entanto, ser examinados sob a ótica de expressar como seriam os “gestores, que irão tomar parte na produção de um tipo de sociedade que queremos” (RUTH, 2006, p. 217). Ação competente pressupõe então a análise das possibilidades políticas dos atores em mobilizar tendências por meio da dialética de poder ou de subpolíticas (GIDDENS, 1984, BECK, 1992). Pressupõe ainda “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, e a faculdade de fazer com que estes atores compartilhem as implicações de suas ações, e fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Esta mobilização de tendências organizacionais em torno das questões ligadas à sustentabilidade é proposta de formas distintas por diferentes autores na área organizacional. Almeida (2007, p. 218) propõe a figura do “[...] ‘estadista corporativo’: indivíduos com a visão e a energia necessárias para catalisar as mudanças para a sustentabilidade e as características da liderança necessárias para conduzi-las”. Esta visão pode ser considerada alinhada com a compreensão sobre liderança prevalecente nos estudos americanos do norte, em que a figura do grande líder carismático que organiza e dá norte à empresa é fundamental.

Clegg (2009) não tem uma visão tão otimista sobre a capacidade dos líderes de trazer para a agenda organizacional assuntos como a ética, a moralidade, a sustentabilidade, relações de alto nível entre as pessoas e, assim por diante. Questiona se “as dinâmicas das elites

corporativas podem ser consideradas como um movimento social genuíno” (CLEGG, 2009, p. 364). Propõe que seja usada a análise característica dos movimentos sociais para também estudar, além da visão dos donos de empresas e de líderes, a maneira como atores individuais e anônimos traduzem interesses compartilhados em valores comuns e como estes se transformam em objetivos organizacionais. Ou seja, sua visão não é a do estadista corporativo, mas antes de um ‘ativista organizacional’, que traz para dentro da organização as tendências políticas, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais que circulam na sociedade.

Esta visão coincide com a de Butcher e Clarke (2002). A função da organização seria a de formar ‘políticos construtivos’ e a de buscar uma democracia organizacional. Faz parte desta democracia a mediação de diversas agendas sociais e a discussão sobre as competências políticas, societárias, culturais e negociais necessárias para que estas agendas sejam postas em prática de forma humanística nas organizações, face às prementes necessidades da sociedade. Esta mediação só seria possível com a competência política mencionada por Zarifian (2001, p. 53): “Então, a empresa fragmenta-se em coletivos que não trabalham segundo os mesmos critérios, com os mesmos objetivos e no mesmo sentido”. Isto ocorre no embate das lógicas *tayloristas* ‘frias’, com lógicas ‘quentes’, segundo o autor. A nova mentalidade de serviços exige alto vínculo com clientes e internos e um elevado grau de afetividade e um “[...] encontro dialógico entre competências, pontos de vista, afetividades”.

Competência política inclui no caso de trabalhos voltados para a sustentabilidade como este, a capacidade de escutar o outro, de se colocar no lugar dele e de levar aspectos sociais, culturais e emocionais em consideração. É uma competência que ganha em importância em cenários como os atuais, nos quais se fala em organizações em rede e mutuamente dependentes.

Uma metodologia participativa, como a proposta neste trabalho é, *per se*, um exercício de desenvolvimento desta competência e de observação das facilidades e dificuldades que gestores enfrentam para colocar em prática suas ideias sobre o assunto, articulando-se com outros gestores da mesma organização, de outras organizações e com a sociedade em geral. A metodologia do trabalho, apresentada a seguir é voltada para: (1) entender o mundo ao redor e desenvolver novas maneiras criativas de ver as coisas; (2) desenvolver habilidades para trabalhar com outras pessoas que tem preocupações similares e; (3) aprender a agir para mudar as coisas que se quer mudar. É uma metodologia que conecta as preocupações de geração de conhecimento teórico do pesquisador com as preocupações e experiências daqueles envolvidos de forma direta na pesquisa, como sujeitos da prática.

3 METODOLOGIA

Em primeiro lugar neste trecho do trabalho deve-se fazer uma observação. Este item sobre metodologia é um pouco mais longo do que em alguns trabalhos acadêmicos por algumas razões: (1) A metodologia utilizada não é tradicional em termos de pesquisa na área da Administração, necessitando uma clara fundamentação epistemológica; (2) aspectos metodológicos e os aspectos teóricos antes apresentados se entrelaçam fortemente neste trabalho, de forma que tudo o que é apresentado a seguir tem conexão com os temas anteriores e com a ida a campo; (3) Houve uma utilização de uma combinação de três pilares metodológicos. Foi usada a investigação cooperativa conforme a obra de Heron (1996), Reason (2003) e Heron e Reason (2006) como principal elemento. Em um plano mais metodológico-técnico foram aplicados dois outros métodos socioconstrucionista, o sociodrama de Moreno (1992) e o diálogo reflexivo conforme Lorino, Tricard e Clot (2011).

No trabalho aqui desenvolvido parte-se, em termos epistemológicos, de um pressuposto de que realidades são construídas socialmente. Esta construção social da realidade se dá em encontros presenciais ou, hoje em dia, digitais, entre seres humanos e formas culturais, mas sempre envolvem participação recíproca. É o pesquisador que, ao se aproximar de uma realidade para pesquisar, a torna concreta e palpável, para poder formular perguntas, interagir, tentar descrever internamente ou externamente esta realidade, por escrito ou verbalmente, ou para poder dialogar com outros. Ao se aproximar da realidade, o pesquisador o faz sempre com toda sua formação ideológica e paradigmática. A partir de seu referencial vivido, ela ou ele, vê, descreve e interfere no mundo. É a partir de seu referencial em permanente transformação no presente, que ela ou ele, vai modificando ao longo da pesquisa sua maneira de ver, descrever e interferir no mundo.

A abordagem epistemológica aqui adotada é, segundo a proposta de Gephart (1999), a de um socioconstrucionismo interpretativista, marcado por uma postura crítica. Ser crítico aqui é simplesmente aplicar e incentivar no grupo uma postura crítico-reflexiva, sem nenhum compromisso com os pilares da teoria crítica de escolas como a de Frankfurt ou a de Habermas (POZZEBON, 2004). Adota-se aqui, portanto, um princípio interpretativista crítico, que tem como característica a exploração aprofundada sobre a forma como realidades são construídas. Interpretativismo, como sempre voltado para a construção intersubjetiva de significados, porém, em uma vertente crítica, focado nas dinâmicas de poder e política organizacional, domínio do saber e ideologias nas quais estão envoltas as práticas sociais. Neste trabalho especificamente, ao mesmo tempo em que são buscados padrões de significado

que evoluem junto com o trabalho de campo, também se revelam tensões, contradições, paradoxos e ambiguidades antes escondidas e se abre o espaço para vozes até então silentes.

Em termos metodológicos, este trabalho será orientado por uma abordagem participativa de pesquisa (REASON; BRADBURY, 2006; 2008). Esta se mostra aqui adequada como escolha metodológica por dois motivos. Em primeiro lugar, porque sujeitos da prática e pesquisador constroem, em conjunto, uma visão de sustentabilidade, que pode mudar ao longo do tempo. A mudança ocorre conforme o grupo e o pesquisador interagem com seus pressupostos, suas crenças, seus valores, com as dificuldades e facilidades que o campo de pesquisa vai apresentando. Mudanças e seus reflexos se dão pela apresentação aos atores dos próprios discursos e artefatos criados por eles, em diálogos e entrevistas reflexivos. Em segundo lugar, por tratar-se de um trabalho que, além da pesquisa, visa à transformação da realidade objetiva, com a produção de novas práticas e significados. Durante esta transformação, tanto no plano dos discursos quanto no dos processos práticos, são observadas, analisadas e discutidas as mudanças de significados subjetivos e intersubjetivos dos atores sobre sustentabilidade e as competências associadas à sustentabilidade.

A abordagem participativa de pesquisa tem duas diretrizes, a metodológica e a política. A primeira garante àquele que aprende e reflete sobre o que aprendeu a possibilidade de efetuar alterações nas origens dos aprendizados, formando e reformando os processos de conhecimento. O ato de investigar se dá por meio da congruência de diversas técnicas de coleta e construção de achados e resultados, sem descartar, a priori, nenhum tipo de método qualitativo ou quantitativo. Estes podem ser métricas, correlações, análises de dados estatísticos, resultados práticos, teorizações conceituais e formas empáticas e humanísticas de convívio, diferentes formas de expressão e de transformação social. Nesta busca comum em que a participação do grupo como sujeito atuante deve estar envolvida, são cultivadas habilidades que aprofundam o conhecimento individual e grupal, potencializando as capacidades de reflexão e ação dos sujeitos da prática e do pesquisador.

Já a diretriz política da abordagem participativa se preocupa com valores e com o despertar do ser humano. Seu ponto de partida é axiológico e pede que as pesquisas realizadas em seu âmbito passem sempre por um processo de participação social e que sejam realizadas com equilíbrio, autonomia, cooperação e interdependência (REASON; BRADBURY, 2006). Ou seja, a decisão de conduzir uma pesquisa de forma participativa ou cooperativa deve ser considerada tão importante quanto qualquer outro aspecto formal para a qualidade e validade da pesquisa.

Esta postura de cooperação exige, desde o começo, o acordo em torno de quatro atitudes básicas, que pressupõe o desenvolvimento de valores políticos (HERON, 2001): (1) Autonomia, que permite a cada um identificar suas próprias necessidades e interesses e as expressar ao grupo; (2) Hierarquia ativa, que permite ao indivíduo identificar propostas feitas por membros do grupo, que acredite atender os seus interesses e de todos, individual e coletivamente; (3) Hierarquia passiva, que permite a cada um identificar propostas feitas por alguém e, livre e autenticamente, manifestar o desejo de seguir estas propostas ou não e; (4) Cooperação, que dá a cada um a liberdade para ouvir, se reunir e negociar decisões com os demais membros do grupo, celebrando diversidade e diferença como parte integral de unidade genuína.

Estes valores políticos propostos por Heron (2001) são interdependentes. A hierarquia ativa, por exemplo, é uma forma de liderança criativa que promove a autonomia e a cooperação e é exercida de duas formas. A primeira, pela iniciativa do pesquisador de iniciar a pesquisa. A segunda ocorre pelo incentivo ao surgimento de novos líderes entre os pesquisadores para aumentar o poder de ação do grupo. Novos líderes apresentam novas propostas que exigem novos seguidores voluntários e espontâneos. O fato de haver pessoas com o desejo de identificar propostas a serem seguidas faz com que estas formem alianças, escolham outros líderes e expressem novas necessidades, em um processo dinâmico e criativo de participação.

Baseado, então, no contexto aqui apresentado, paradigma epistemológico, campo teórico e proposta metodológica se fundem neste trabalho em reflexões e ações participativas, interventivas, humanistas e práticas. O trabalho de campo é voltado tanto para a geração de conhecimento acadêmico, quanto para a solução de problemas organizacionais que se apresentam aos gestores, os sujeitos da prática. Estes problemas surgem em relação de interdependência e, muitas vezes, de paradoxos e contradições com a natureza biofísica, com o próprio ambiente de trabalho, com a comunidade da qual fazem parte, com outras organizações, com as tecnologias que os gestores utilizam e com a cultura do entorno e seu sistema político. Os sujeitos da prática são gestores que já durante o trabalho de pesquisa têm a responsabilidade de liderar mudanças ou se deixar liderar de forma consciente em questões ligadas à sustentabilidade

A figura abaixo resume a visão participativa de pesquisa segundo Reason e Bradbury (2006). O foco é em uma realidade participativa, co-construída permanentemente pelos sujeitos. São eles que atribuem significados e propósitos aos trabalhos e seus temas correlatos, mas que podem ir se modificando ao longo dos mesmos. Pesquisador, participantes,

realidade, ecossistemas se relacionam dentro desta realidade e estas relações são também alvo da investigação. Estudos participativos não podem, portanto, ser realizados de forma estática, com cortes transversais, mas sim acreditando que o ser humano só se deixa entender em sua complexidade. Complexidade esta que se manifesta em seu agir, como um ser prático, transformador, de ação e reflexão. Tudo isso é estudado com uma epistemologia que abrange várias formas de compreender a realidade, uma epistemologia multiparadigmática, multimetodológica e, acima de tudo, preocupada com a ética e com a responsabilidade para com aqueles com quem e para quem se pesquisa.

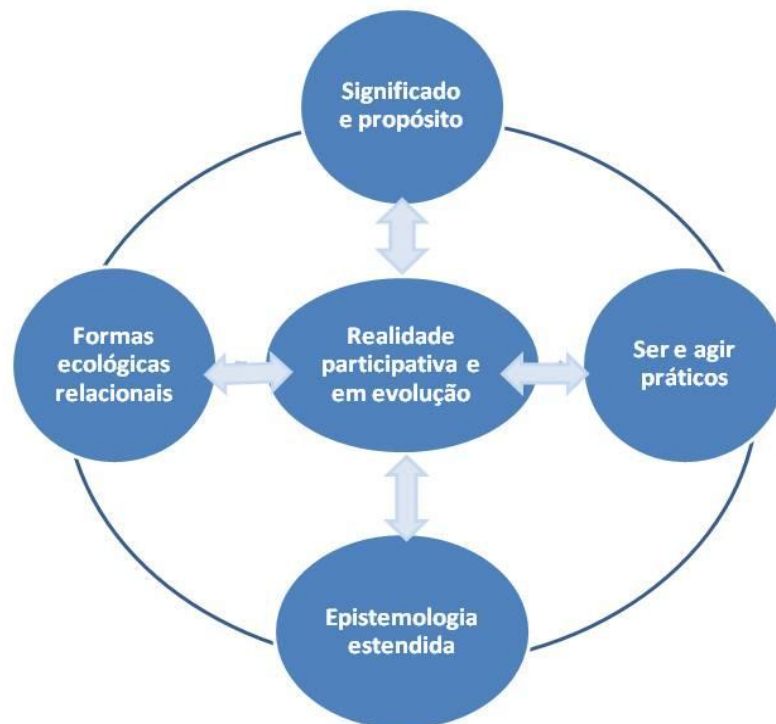


Figura 4 – Visão Participativa de Pesquisa

Fonte: traduzido e adaptado de Reason e Bradbury, 2006

Vale aqui lembrar os seis princípios metodológicos sugeridos por Fals Borda (1982), um dos mais respeitados autores da Pesquisa Participante e voz influente na elaboração desta abordagem de pesquisa em sua orientação crítica. O autor propunha como princípios: (1) autenticidade e compromisso, princípio pelo qual os intelectuais, os técnicos, os cientistas e os pesquisadores devem demonstrar honestamente suas origens e seu compromisso com a

transformação social; (2) antidogmatismo, pelo qual é garantido ao grupo com o qual, para o qual e sobre o qual se estuda que o mesmo tem liberdade política, religiosa e organizacional; (3) restituição sistemática, princípio que garante ao grupo em questão a devolução do conhecimento adquirido em linguagem que respeite suas tradições culturais, de forma sistemática e organizada; (4) restituição do conhecimento, de forma clara, sobre sua aplicabilidade também à academia, aos ‘intelectuais orgânicos’ (GRAMSCI, 1989) e às demais partes interessadas na transformação social; (5) ritmo e equilíbrio de ação e reflexão, que garantam a articulação do conhecimento concreto com o geral, do conhecimento local com o nacional e o global, da formação social com o modo de produção; (6) ciência modesta e técnicas dialogais, princípio baseado em duas ideias. A primeira - a de que a ciência deve ser realizada mesmo em situações insatisfatórias e primitivas, sem que isto signifique falta de ambição. A segunda - a de que o pesquisador deve aprender a ouvir discursos em diferentes sintaxes, romper com a assimetria das relações sociais e incorporar as pessoas por mais humildes que sejam como seres ativos e pensantes nos esforços de pesquisa.

A metodologia aqui utilizada não deve ser chamada irrefletidamente de pesquisa-ação. Reason (2008) afirma que não existe uma única pesquisa-ação. Trata-se, na realidade, de uma família de práticas, que em sua síntese metateórica baseia-se em contribuições de três perspectivas, das quais decorrem três vertentes: o pensamento sistêmico e uma vertente sociotécnica; a teoria crítica e vertente emancipatória e a psicologia e sociologia humanísticas e uma vertente interpretativista-humanista (REASON; BRADBURY, 2006).

Pasmore (2006), por exemplo, representa uma vertente da pesquisa-ação originária dos trabalhos de Lewin (1946), ligada à sociotécnica americana e aos trabalhos do Tavistock Institute. Esta vertente tinha, por vezes, o objetivo de fazer com que a resistência à mudança organizacional fosse diminuída e os trabalhadores aumentassem por sua própria conta a carga de trabalho, sem que, para isto, fosse necessária imposição externa. Coach e French (1948) já apontavam no final da década de 40 para o fato de que métodos participativos poderiam ser mais efetivos do que as tradicionais abordagens de hierarquias rígidas, na medida em que desempenhavam este papel de envolver os trabalhadores, dando-lhes a sensação de poder e diminuindo a resistência aos novos patamares de produção e qualidade exigidos. A iniciativa deste tipo de pesquisa e a reflexão sobre os dados eram, no entanto, tarefas do pesquisador.

As origens de uma pesquisa crítica e emancipatória de caráter participativo se encontram, porém, muito antes de Lewin ter cunhado o termo pesquisa-ação. Thiollent (1987) lembra que a ‘Enquete Operária’ realizada por Karl Marx, em 1880, foi, de certa forma, uma maneira precursora de pesquisa-ação. Apesar de ter sido formulada a partir de

questionários, os respondentes eram estimulados a desenvolver faculdades de observação crítica para poder mudar sua realidade. Também as ideias de Gramsci (1989), com sua filosofia da prática e ideias sobre o papel dos intelectuais, podem ser consideradas raízes desta vertente emancipatória das pesquisas participativas, ligadas, portanto à teoria crítica (KEHOE, 2003). A esta tradição estariam vinculados autores como o brasileiro Paulo Freire (2005), que, há muito tempo, ultrapassou as barreiras da ciência da educação para se tornar um autor-cientista com influência multidisciplinar. Da mesma forma insere-se nesta tradição o também influente sociólogo colombiano Orlando Fals Borda (2006). Esta modalidade de pesquisa interventiva e crítica ganhou a denominação principal de ‘pesquisa participante’. Também se aproximam desta vertente alguns autores da área da psicologia, em especial psicodramatistas como Contro (2009) e Wechsler (2007).

Existe, entretanto, uma terceira corrente que ganha força na família de práticas participativas. É com esta linha de trabalho que esta pesquisa se alinha. A fundamentação metodológica é procurada aqui nas chamadas ‘investigações cooperativas’ ou ‘pesquisas cooperativas humanistas’ e ‘interpretativistas’. Estas se aproximam das pesquisas de origem crítica no sentido de acreditarem trabalhar para a emancipação e a autonomia do ser humano. O que caracteriza uma pesquisa cooperativa com viés crítico é exatamente a postura do pesquisador de oferecer aos grupos com os quais se trabalha a possibilidade de modificarem significados e refletirem sobre suas ações, tensões e contradições sem que o pesquisador necessariamente esteja voltado para propor movimentos de emancipação externamente. Possíveis movimentos emancipatórios devem partir do próprio grupo e não por qualquer tipo de militância do pesquisador. Nas metodologias participativas, humanistas e cooperativas de pesquisa, o pesquisador e o grupo com o qual e para o qual se pesquisa, assumem papéis bilaterais de iniciativa e controle da pesquisa e análise dos seus resultados

Na primeira versão do *Handbook of Action Research*, de 2006, esta perspectiva, a humanista, só era apresentada por meio de um autor, Rowan (2006), ligada às abordagens da psicologia transpessoal. Esta abordagem de pesquisa e ação, em uma vertente crítica, ganhou corpo na pesquisa contemporânea, em especial no campo da Educação (FRANCO, 2005), da Psicologia (WECHSLER, 2007, CONTRO, 2009) e da Medicina (VASCONCELOS, 2000), para ficar apenas em alguns autores brasileiros. Esta última autora, Vasconcelos (2000), escreve sobre a construção da participação popular nos serviços de saúde. Inspirando-se nela poder-se-ia afirmar que uma sustentabilidade participativa não poderia ser uma atividade a mais realizada nas organizações. Deveria atingir e reorientar de forma abrangente a diversidade de práticas realizadas na organização, passando a ser um instrumento de

construção da participação dos gestores no encaminhamento das necessidades dos diversos grupos de interesse a quem ouvem e atendem. Ou seja, como afirma Norton (2009), o papel de ‘trazer a sociedade para dentro da organização’, uma forma de política organizacional.

Um dos precursores da abordagem humanista é Jacob Levy Moreno (1992), que influenciou inclusive a obra de seu contemporâneo Kurt Lewin (1946). Moreno (1992) já se preocupava com a questão da observação e da participação do pesquisador no campo e mostrava o grau de complexidade da palavra observação quando usada no contexto da pesquisa de caráter participativo ou cooperativo. Mostrava no texto abaixo também sua percepção de que uma participação existencial no processo e não apenas uma postura de observação seria fundamental para compreender melhor os indivíduos e suas ações:

O sistema de ação está baseado em consenso que existe somente dentro da coletividade de atores. Este consenso interno, secreto, pode ser objetivado com a ajuda da pesquisa dos atores e usado pelos observadores do comportamento de tal coletividade de atores para complementar e ampliar o sistema que estão desenvolvendo a partir de indícios comportamentais. Frequentemente, mesmo a ajuda dos atores é insuficiente, os observadores têm que ‘subjativizarem-se’ e tornarem-se membros da coletividade de atores para absorver estes indícios a partir de dentro, a partir de suas próprias participações existenciais no processo. (MORENO, 1992, p. 183-184)

Abordagens humanistas, interpretativistas ou interpretativistas-críticas influenciam progressivamente alguns autores de pesquisa cooperativa no cenário internacional. Heron (1970) vem se debruçando há algum tempo sobre a questão de uma abordagem interpretativista para a pesquisa-ação, por ele chamada de investigação cooperativa (IC). Esta tem como característica transcender inclusive a linguagem falada e escrita como uma necessidade imperiosa para abranger a compreensão dos desejos de pessoas e grupos. Inclui também encontros, olhares e as expressões faciais que ocorrem nos encontros, bem como outras formas de manifestações artísticas e culturais. Swantz (2008) pode ser citada como uma autora que se baseou mais nos símbolos e rituais trazidos à tona pelo grupo com quem trabalhou do que na linguagem falada ou escrita, para desenvolver uma forma prática de apreciação dos acontecimentos. A autora descreve sua orientação epistemológica como, de um lado, voltada para a ação e para uma transformação humanista e holística da realidade e, de outro, para a fenomenologia e hermenêutica como base para a análise dos achados.

A metodologia deste trabalho se baseia, então, principalmente nos trabalhos de Heron (1970, 1981 e 1996), de Reason (1981, 1994, 2006, 2008) e de Moreno (1992; 1997). Será, adotada aqui a denominada ‘investigação cooperativa’ (IC), que aceita e prevê estratégias não

ortodoxas de levantamento de informações. Da mesma forma que em outras modalidades de pesquisa participativa, os pesquisadores serão conduzidos em ciclos de ação e reflexão em busca de conhecimento. Todas as intervenções serão decididas e realizadas em parceria entre o pesquisador principal, autor deste trabalho, e o grupo com o qual e para o qual se pesquisa. Intervenções, geração de conhecimento, apresentação e análise dos achados e resultados serão focadas não só nas ações práticas ocorridas, mas nas transformações dos significados e no processo de desenvolvimento de competências ao longo do tempo.

As quatro formas de conhecimento que surgem do campo quando se atua com a IC podem ser brevemente descritas como: (1) conhecimento experiencial ou vivencial, o estar presente com, face a face, no encontro com outra pessoa, coisa ou lugar. É o conhecer pela percepção imediata, empatia e ressonância e uma qualidade das relações em que se participa inclusive a qualidade de ser parte das relações. (2) conhecimento representativo ou expressivo (*presentational*), que emerge dos encontros proporcionados pelo conhecimento experiencial ou vivencial. São as formas intuitivas, imaginárias ou criativas pelas quais este conhecimento se apresenta tais como desenhos, colagens, pinturas, esculturas, poesias, músicas, histórias, contos, drama, movimento, dança etc.; (3) conhecimento proposicional, que emerge na forma de teorias e ideias sobre o tema estudado e é um produto informativo falado ou escrito; (4) conhecimento prático é o 'saber como fazer algo'. É o conhecimento que se desenvolve individualmente e emerge em habilidades manuais ou técnicas, competências interpessoais e políticas. É uma forma de conhecimento que, além disso, se traduz nos saberes que passam a ser apoiados pelas comunidades envolvidas na prática do tema sendo pesquisado (HERON, 1981, 1996).

Os quatro estágios que serão mencionados a seguir são os grandes momentos que um projeto de pesquisa baseado na IC deve ter, segundo a proposta metodológica de Heron (1996). Para sua realização, os estágios do trabalho podem se dividir em períodos menores de tempo, ou ciclos. Ou seja, em toda IC sempre haverá quatro grandes estágios, que podem conter ciclos que se assemelham aos estágios, em períodos menores de tempo. Estágios e ciclos são conduzidos em fases de exploração/planejamento, envolvimento/comprometimento, ação/engajamento com a prática, compartilhamento/análise das informações e achados.

Apesar da ambiguidade inerente a pesquisas cooperativas, buscou-se no presente trabalho seguir um protocolo quanto aos períodos temporais nos quais ela se desenvolve. No primeiro estágio, um grupo de gestores de diferentes organizações se juntou para explorar uma área de consenso da atividade humana, no caso aqui estudado, o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Este grupo inicial era formado por profissionais que

gostariam de se aprimorar nesta área de prática ou conhecimento, membros de organizações que desejavam pesquisar ou reestruturar suas áreas ou empresas, gestores que desejavam discutir junto com outros o impacto que possíveis mudanças poderiam proceder nos seus ambientes ou qualquer outro tema. Durante este primeiro estágio, estas pessoas buscaram um foco mais claro para sua investigação e desenvolveram, de forma cooperativa, um conjunto de questões ou proposições que desejavam investigar. A partir daí, priorizaram e planejaram como explorar esta ideia focal, por meio da ação, por experiência prática, bem como por procedimentos organizados e com apoio do pesquisador para coletar e registrar os achados.

No segundo estágio, pesquisador e os sujeitos da prática deram um passo além, se envolveram e se comprometeram com as ações acordadas. Observaram e registraram o processo de suas experiências e dos outros, anotando aspectos sutis da experiência. Puderam então, durante este estágio que privilegia a ação, relatar como a prática foi se adequando ou não às suas ideias, e como suas ideias, foram mudando, reflexivamente, com a prática.

O terceiro estágio ocorreu, como sempre é proposto na IC, simultaneamente com o segundo, mas em outro nível. Neste estágio os sujeitos da prática se afastam da ação, mergulham no tema e se engajam na experiência reflexiva. Puderam, assim, desenvolver um maior grau de abertura e se livrar de ideias preconcebidas. Compreensões preliminares foram elaboradas e aprofundadas, novos caminhos foram abertos, ações não previstas desenvolvidas e *insights* criativos puderam surgir.

O quarto estágio foi um momento pré-acordado com o grupo para se reunir e compartilhar os achados obtidos durante a investigação, organizá-los e avaliar os resultados. Perceberam-se aqui quais questões propostas foram respondidas e quais novas questões surgiram. Isso não significa que a ação no campo tenha sido interrompida, mas que havia um cronograma acadêmico, o prazo do doutorado, que simbolizava o fim de uma etapa.

O primeiro estágio teve características mais de diagnóstico de necessidades e planejamento. O segundo estágio se deu em uma zona mais prática e de reflexão sobre a prática enquanto esta acontece. Já o terceiro e quarto estágios foram, portanto, marcados por características reflexivas e dialógicas, que ocorrem fora da prática. Dialogicidade significa que há explanações sobre o mundo que emergem em uma zona de contato de múltiplas consciências. Segundo Lorino, Tricard e Clot (2011) os sujeitos buscam constantemente os reflexos da própria vida na consciência de outros sujeitos. Vão mais além, considerando que “a atividade coletiva é um diálogo entre ações” (ibid, p. 779).

O pesquisador principal apoiou o grupo desde o começo da investigação no desenvolvimento de algumas habilidades e atitudes. Em primeiro lugar, em uma postura de

reflexão, para que a busca do conhecimento não ocorresse apenas em relação a mudanças práticas de cunho mais operacional. O fato das pessoas se encontrarem presencialmente foi o que permitiu a emergência de uma atitude de investigação, de uma curiosidade e abertura em relação ao conhecimento do outro e ao que ele trazia para o grupo. Os membros do grupo desenvolveram e integraram assim seus novos conhecimentos e habilidades de forma mais profunda com os demais integrantes do coletivo de pesquisa.

Como em todo trabalho de investigação cooperativa, este teve um lado instrumental e prático e outro voltado para a produção de conhecimento para a academia e/ou para outros administradores em formação. Esta geração de conhecimentos se deu por meio de encontros presenciais, nos quais foram realizadas dinâmicas criativas, conduzidos grupos de discussão e nos quais surgiram propostas de intervenções a serem feitas. O próprio grupo participou da obtenção das informações, tirou fotografias, entrevistou catadores de resíduos e fez anotações durante encontros. Já o pesquisador manteve um caderno de campo, no qual dois elementos foram fundamentais. Em primeiro lugar, os registros sobre as mudanças que ocorreram na sua própria maneira de pensar durante o trabalho, como consequência de sua reflexão interna e da reflexividade dos elementos do campo sobre ele. Em segundo lugar, o registro do que se passou no exterior, do que foi observado. Este foi um registro com características quase etnográficas, por meio de notas, fotografias, coleta de informações como as trocas de *e-mails* com participantes, observações *in situ*, gravações de entrevistas, obtenção de dados quantitativos descritivos, como contas de consumo, sempre com autorização do grupo para a coleta e a divulgação.

Em termos de métodos e técnicas de pesquisa foram usadas algumas das ferramentas sociodramáticas propostas por Drummond e Souza (2008) e Sternberg e Garcia (2000). Estas autoras apresentam como as características do sociodrama podem ser usadas para apoiar grupos no mapeamento de seu cotidiano e para criar planos de sugestões e ações. A diferença entre os dois termos, sugestão e ação, é que sugestões são práticas que os gestores entendem como importantes para a organização, mas que estão fora de seu âmbito de atuação. Necessitam, portanto, de maiores acordos, negociações e decisões em outros níveis. Já as ações são práticas que podem ser imediatamente adotadas, estando plenamente na alçada de decisão dos gestores. O sociodrama é aqui usado como um recurso metodológico alinhado com as diretrizes maiores da investigação cooperativa, pelas suas bases na filosofia de Moreno (1992, 1997) e sua abordagem humanista e socioconstrucionista. Foi uma importante ferramenta técnica para aquecimento dos grupos nos encontros e para nortear a maneira como estes encontros foram conduzidos. Ao aquecimento seguia-se sempre uma atividade

socioconstrucionista, em que o conhecimento era gerado inicialmente pelo grupo. A partir da atividade era feito um compartilhamento de ideias, sobre o processo de obtenção dos resultados, os sentimentos e emoções individuais e finalmente eram tiradas conclusões para a prática. Ao final deste processo ocorria um processamento das informações pelo pesquisador.

Também houve apoio técnico para geração de conhecimento no campo de pesquisa nas técnicas da investigação cooperativa propostas por Heron (1996) e Reason (2003). Foram feitas anotações e gravações em áudio das informações obtidas em entrevistas. Foram tiradas fotografias e coletados todos os aspectos expressivos do conhecimento, como colagens, materiais enviados pelo grupo, textos, matérias de revistas e e-mails. Uma das técnicas sugeridas por Heron (1996), que merece destaque, é a da memória radical. O autor sugere que após os encontros e a partir das anotações feitas no caderno de campo, o pesquisador procure suas experiências mais profundas. O pesquisador faz assim um momento reflexivo aprofundado a partir do relato linear feito durante ou logo após os encontros com o grupo. Durante o procedimento de memória radical o pesquisador se permite entrar em contato com as impressões mais sutis de sua própria vivência com o grupo, já afastado da ação. Pode neste momento deixar sua subjetividade aflorar plenamente para depois confrontá-la com visões de outros membros do grupo. Por último e de maneira totalmente sinérgica com as duas metodologias antes citadas, o sociodrama e a IC, foram usadas as técnicas de diálogo reflexivo (LORINO *et al.*, 2011; SANDBERG, 2000), em busca de conteúdos intersubjetivos presentes nos discursos e ações do grupo com o qual se pesquisou.

Como já dito, realizar investigação cooperativa é sempre lidar com a ambiguidade. Por mais que o pesquisador tenha experiência no assunto e já tenha uma ideia prévia de como pretende analisar os achados ao final do trabalho, sempre se deve deixar margem para criatividade, inovação e propostas surgidas do grupo. A ideia principal é, por meio de procedimentos criativos de interpretação, teorizar a partir do que foi feito, permitindo ao grupo com o qual e para o qual se pesquisa adquirir maior maturidade e consciência. Ou seja, fazer com que todo o experimento de pesquisa seja um processo educativo em si, em que a análise dos achados, durante o processo, seja tão importante quanto a que se dá ao final deste.

Quando se fala em pesquisar o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, a ideia é, portanto, ir além da compreensão de atividades pontuais e maneiras de manipulá-las. O objetivo é entender como este desenvolvimento pode reorientar a uma série de práticas na empresa, a partir dos novos significados que emergem ou dos antigos reformulados. Isto deve permitir, eventualmente, a participação dos gestores nas definições e metas dos programas organizacionais ligados à sustentabilidade. Evitam-se, assim, práticas

que sejam desenhadas externamente à organização, por formulações de empresas de consultoria, índices de sustentabilidade pré-fabricados ou mesmo programas de sustentabilidade importados de outras empresas ou outros países, sem levar em consideração necessidades e desejos dos públicos envolvidos e de realidades e necessidades locais.

Seguindo a proposta de Alvesson e Skoldberg (2000), resumida por Pozzebon (2004), são apresentados no quadro abaixo, os elementos significativos para garantir a validade de pesquisas com uma orientação interpretativista-crítica, como a aqui conduzida.

Quadro 4 – Critérios para avaliação de pesquisas interpretativistas-críticas

Critério de Avaliação	Aspectos da Interpretação
Autenticidade	Interação vivencial com o material empírico
Plausibilidade	Interpretação sensata e razoável
Criticidade	Interpretação crítica
Reflexividade	Reflexões sobre o texto e linguagem

Fonte: livremente traduzido pelo autor da adaptação de Pozzebon (2004) para Alvesson e Skoldberg (2000)

Autenticidade começa a se construir antes do ato de escrever e significa realmente estar presente em vivências e experiências reais do grupo, vividas no campo de forma quase etnográfica. Plausibilidade é uma preocupação ligada ao ato de interpretar achados e de escrever de forma conectada com o referencial teórico e consistente com a forma acadêmica, gerando contribuições e implicações para pesquisas futuras no campo estudado. Criticidade é a habilidade de provocar revisão de ideias pré-concebidas, levando o grupo, o leitor e o pesquisador a pensar de forma inédita sobre determinadas realidades. Reflexividade é a postura de estar atento às ambiguidades da linguagem e do próprio texto gerado, em busca das assunções do grupo, do próprio autor e considerando como a maneira em que a pesquisa é conduzida influencia seus resultados. (POZZEBON, 2004). O alcance dessas metas de rigor acadêmico foi discutido nas conclusões deste trabalho.

Ao contrário do que se encontra em trabalhos tradicionais, a delimitação clara do campo de estudos será feita no capítulo seguinte, que versa sobre apresentação e análise dos resultados, uma vez que a abertura do campo e desdobramento da pesquisa se dá naturalmente e espontaneamente, sendo parte da investigação cooperativa e fruto de decisões do grupo.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da investigação cooperativa são apresentados, analisados e discutidos neste capítulo de duas formas. A primeira, mais tradicional para pesquisas qualitativas se envolve com os achados do campo ao mesmo tempo em que estes são expostos linearmente, acompanhando a cronologia dos estágios de pesquisa. Vale aqui lembrar que a proposta metodológica consiste de quatro estágios. Inicialmente é descrito o primeiro estágio da IC, sendo apresentado e analisado como se deu o início do trabalho, a constituição do grupo e a definição de campo e objetivos de pesquisa. A seguir são apresentados e analisados os segundo e terceiro estágios. Surgem durante estes estágios achados ligados à geração de conhecimento expressivo (*presentational*) e prático e reflexões do pesquisador e do grupo sobre o conhecimento adquirido e mudanças na prática. No capítulo seguinte abre-se um espaço para o quarto estágio, com uma discussão mais profunda das reflexões de todo o trabalho e geração de conhecimento proposicional e teórico.

O autor deste trabalho possui certa experiência com pesquisa-ação (PA), proporcionada por 18 meses de trabalho com as bordadeiras da Cratera da Colônia (BIDART-NOVAES, 2008). No entanto, ao contrário deste trabalho o grupo com o qual ele anteriormente pesquisou era formado por mulheres que em parte já se conheciam. Um grupo com certa identidade geográfica e até crenças religiosas comuns, como se revelou em certos momentos. Um grupo que Moreno (1992) chamaria de grupo organizado, apesar de terem se conhecido mais ao longo do trabalho.

Já o grupo com o qual se iniciou o presente trabalho de tese é o por Moreno (1992) chamado grupo amorfo, no qual tudo era caos e ambiguidade, para o grupo e para o pesquisador. As pessoas que vieram a formar o grupo não se conheciam previamente em sua grande maioria, tendo apenas o interesse pelo tema da educação para sustentabilidade nas organizações como fator de interesse agregador.

Os resultados da pesquisa que passarão a ser apresentados, analisados e discutidos abaixo vêm de diferentes fontes. São materiais produzidos em workshops e encontros criativos, e-mails trocados entre membros do grupo, blogs e sites de internet construídos em comum pelos participantes, notas feitas por outros participantes dos encontros e principalmente o caderno de campo do pesquisador. Neste momento de reconstrução dos resultados da pesquisa baseados no caderno de campo ocorre uma troca de voz. A tarefa do pesquisador é passar suas anotações feitas na primeira pessoa para um texto acadêmico na terceira pessoa. Durante este processo é preciso encontrar os pontos de passagem, aqueles

momentos de certeza ou dúvida em que o pesquisador se baseou para seguir adiante ou interromper processos. Também é preciso deixar registrado os momentos em que os atores do campo de pesquisa se tornam autores da mesma, propondo e determinando rumos.

4.1 O primeiro estágio da investigação-cooperativa: organização do grupo

O início do trabalho foi ligeiramente caótico, o que é típico de trabalhos de investigação-cooperativa em seu primeiro estágio. Isto certamente gerou ‘angústia metodológica’ para o pesquisador, consciente de que um trabalho de pesquisa participativa para ter êxito, precisaria começar precocemente, antes mesmo da qualificação do doutorado, ao menos em termos de sondagens e abertura de campo. Para eventualmente apressar o início do processo se realizaram algumas visitas a empresas, para checar se o campo se abriria para o tema proposto: o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no nível gerencial. A partir das dificuldades iniciais o pesquisador decidiu convocar um grupo de gestores interessados no tema, mas não pertencentes a uma única organização.

Enviou-se então uma mala direta eletrônica a mais de 3000 gestores de RH, enfatizando se tratar de um grupo de pesquisa sobre competências para a sustentabilidade, que seria estruturado nos moldes da investigação-cooperativa e com objetivos a serem definidos pelo grupo. Mais de 60 pessoas confirmaram presença. Foi necessário filtrar com algum rigor aquelas que após contato se revelaram ‘em busca de emprego’ ou que desejavam estar no grupo ‘para fazer contatos’. A regra inicial era que só estariam presentes gestores de organizações, mas ao final permitiu-se a participação até de estagiários de áreas de sustentabilidade, muito interessados no assunto. Este grupo inicial foi formado com pessoas com as seguintes características, em termos de áreas nas quais trabalhavam na empresa:

Quadro 5 – Membros do grupo inicial de pesquisa

Área	Graduação / Pós Graduação
Recursos Humanos / Administrativo	Administração de Empresas / Pós-graduação / MBA em Finanças
Recursos Humanos	Pós Graduação em Recursos Humanos
P & D – Propaganda e Desenvolvimento	Comunicação Social / Publicidade e Propaganda
Sustentabilidade	Administração de Empresas / Pós Graduação em Comércio Internacional
Unidade Dignidade	Marketing
Gerência de Talentos Humanos	Psicologia / Pós em Psicologia Organizacional /MBA Gestão em Negócios
Gestão Estratégica	Pedagogia / MBA em Gestão Empresarial
Marketing	Administração de Empresas
Comunicação Interna e Resp. Social	Relações Internacionais / Pós Grad em Mkt e Processos / Sustentabilidade

Educação Corporativa	Direito
Recursos Humanos	Direito /Espec. em RH, Responsabilidade Social e Administração
Centro de Educação Corporativo	Superior Completo não informado
Recursos Humanos	Pós Graduado em Administração de Recursos Humanos
Hotelaria	Hotelaria / Gestão de Negócios e Serviços
Relações Comunitárias	Serviço Social / Pós Graduação Serviços Sociais / Mestranda Serviço Social
Recursos Humanos	Psicologia / Pós graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
Recursos Humanos - T&D	Pedagogia / MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Gestão de Pessoas
Marketing Institucional	Administração
Recursos Humanos	Psicologia / Espec. em RH / O.P / Psicodrama
Contencioso Cível	Direito
Educação Corporativa – RH	Psicologia
Educ Corporativa e Desv. de Liderança	Letras / MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Comunicação	Administração de Empresas / Especialização Gestão da Sustentabilidade
Treinamento	Propaganda e Marketing / Pós Graduação em Gestão de Pessoas
Empresas	Economia / Gestão da Sustentabilidade
Recursos Humanos	Administração / Pós Graduação em Gestão de Pessoas
Gestão de Pessoas Resp. Social	Serviço Social
Normas Técnicas	Administração de Empresas
Recursos Humanos	Administração de Empresas
Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos (Incompleto)
Recursos Humanos	Administração / Pós graduação em Gestão de Pessoas
Responsabilidade Socioambiental	Geografia / MBA Gestão de Sustentabilidade
Recursos Humanos	Psicologia
Recursos Humanos	Psicologia

Os inscritos para o encontro inicial manifestavam por e-mail todas as suas inquietações iniciais sobre o tema. Em resposta foi encaminhado apenas um e-mail, sintetizando os pontos questionados pelos interessados em participar da empreitada. Nesta resposta o pesquisador procurava tranquilizar o grupo sobre a carga e ritmo do trabalho. Confirmava que era um trabalho gratuito desenvolvido no âmbito de um doutorado e assumia o compromisso com o grupo com um prazo máximo de dois anos. A resposta apresentava ainda o pesquisador e sua orientadora e esclarecia o papel da empresa de consultoria que havia cedido espaço, material e seu acervo de jogos e vivências sociodramáticas para o encontro inicial do grupo. Papel este meramente de apoio logístico, sem interesse comercial.

O pesquisador também informava o grupo sobre a criação de uma comunidade virtual de interesse específico que teria o propósito de facilitar a troca de experiências e geração de conhecimento em rede. A ideia da mesma era facilitar a comunicação e guarda de documentos importantes, evitando que o pesquisador fosse obrigado a mandar todos os textos por e-mail para todos e para cada novo membro que aderisse ao grupo. Esta comunidade ganhou o nome de GRESUS - Grupo de Estudos para a Sustentabilidade nas Organizações, na internet acessível no site <http://gresus.ning.com/>.

Em um primeiro movimento, para aquecer o grupo, o pesquisador perguntou aos membros da comunidade virtual o que elas e eles entendiam por sustentabilidade. O objetivo era levantar significados iniciais atribuídos ao termo, antes do grupo iniciar um debate e trabalho vivencial e reflexivo em conjunto. A maior parte das definições apresentadas nesta fase ainda virtual da pesquisa refletia concepções genéricas sobre o tema. Os gestores reproduziam definições amplamente disseminadas na mídia e em manuais de sustentabilidade organizacional, fazendo referências especialmente aos termos do Relatório Brundtland, como nos exemplos abaixo:

1. É pensar e agir a longo prazo, refletindo no presente a respeito dos impactos futuros de cada ação realizada.
2. Está relacionada ao triple *bottomline*: viver, produzir, levando em conta os aspectos sociais, ambientais e econômicos.
3. O meu ponto de vista, sustentabilidade é qualquer atitude ou ação que apoia a preservação do nosso planeta.
4. Sustentabilidade é trabalhar, produzir, inovar, desenvolver tecnologias, desempenhar qualquer atividade hoje, sem comprometer a perspectiva de que as gerações futuras também poderão fazê-los. Logo, sustentabilidade tem ver com a continuidade: ambiental, social, cultural e econômica.
5. É uma forma de administração empresarial que leva em conta, não somente o crescimento do negócio, a geração de lucro, mas também todos os fatores que estão em volta da empresa: sociedade, meio ambiente, comunidade local, enfim, é um modo de pensar sistêmico e coerente com as demandas do mundo atual.

(respostas no site GRESUS)

O primeiro encontro presencial ocorreu então em fevereiro de 2010 e compareceram 24 pessoas. Foram usadas técnicas sociodramáticas de pesquisa (DRUMMOND; SOUZA, 2008; STERNBERG; GARCIA, 2000) para compreender o que significava sustentabilidade para aquele grupo naquele momento, bem como para levantar as percepções e papéis de cada um neste contexto. O início do encontro foi um aquecimento que o pesquisador costuma chamar de ‘coquetel’. Todos com copos de refrigerante, água ou suco na mão, andando pela sala, encontrando pessoas que não conheciam e ouvindo suas expectativas. Após este bate papo descontraído foi feito o primeiro levantamento de expectativas, surgindo o seguinte:

ENCONTRO GRESUS 1 - EXPECTATIVAS DO GRUPO (25/02)

- ✓ Todo mundo veio de coração aberto para entender o propósito do grupo.
- ✓ Tentar praticar o que a gente estuda na pós-graduação em sustentabilidade.
- ✓ Alguns trabalham na área, mas não estudaram sobre sustentabilidade.
- ✓ Entender sobre sustentabilidade, pois o público que eu trabalho precisa.
- ✓ Troca de experiências.
- ✓ Interesse em trabalhar nessa área.

- ✓ Como implantar sustentabilidade por causa do tamanho da empresa.
- ✓ Ver sustentabilidade na prática e não só na teoria.
- ✓ Buscamos ideias para aplicar no trabalho
- ✓ Trazer sustentabilidade para a vida dos funcionários.
- ✓ Conhecer mais, trocar ideias e aprender sobre sustentabilidade.
- ✓ Entender sustentabilidade e se adaptar.
- ✓ Lemos muitas publicações, mas queremos passar a viver isto.
- ✓ Trocar ideias e saber do que se trata a sustentabilidade nas organizações.
- ✓ Interesse em aprender sobre sustentabilidade e usar nas nossas vidas.
- ✓ Responsabilidade social desperta nossa responsabilidade.
- ✓ Conhecer pessoas e as novidades que estão surgindo por aí.
- ✓ Todos querem aprender e trocar.
- ✓ Curiosidade sobre o tema e sua prática.
- ✓ Sair da teoria e passar para a prática, a partir de ideias comuns.
- ✓ A sustentabilidade tem muito discurso e pouca prática, quero praticar.
- ✓ Encontrar pessoas de empresas diferentes, de áreas diferentes.

(anotações realizadas durante o Encontro 1 do GRESUS)

A principal expectativa naquele momento parecia ser a de transformar teoria em prática, aprender o que se fazia em outras organizações e trocar melhores práticas. Durante o desenvolvimento do trabalho, porém, parecia haver mais interesse em absorver técnicas e conhecimento do que disponibilidade para trocar e construir juntos um propósito comum que norteasse o trabalho. Havia em comentários indiretos a expressão da dúvida e o desejo implícito de que o pesquisador traria fórmulas e receitas aplicáveis em todas as organizações.

A segunda atividade consistiu em fazer colagens com recortes de revistas, com o objetivo de se criar cartazes que expressassem a missão inicial do grupo como um todo. Alguns dos subgrupos não seguiram o sugerido, persistindo na direção inicial, a de definir sustentabilidade. Continuavam usando ideias pré-formatadas, como se estivessem repetindo de forma mais criativa o que aprenderam em MBA's ou leituras sobre sustentabilidade. Nas discussões dentro dos grupos o foco recaía sobre reclamações em relação às companhias em que cada um trabalhava. Em especial o pesquisador se recordava após o trabalho da voz de uma funcionária de uma multinacional alemã, que dizia que o programa de sustentabilidade da empresa era definido lá fora, e não tinha nada a ver com a realidade local.

O grupo parecia neste momento mais voltado para o individual, com a necessidade de expressar opiniões, do que para a construção de um objetivo comum como seria necessário para o início de uma investigação cooperativa. Apesar destas pequenas dificuldades de entrosamento naturais, o trabalho teve uma avaliação geral positiva por parte do grupo e do pesquisador. Esta percepção subjetiva se espelhava num final de noite muito caloroso e amigável. A noite de trabalho obrigou o pesquisador às primeiras reflexões, registradas no caderno de campo durante o encontro e imediatamente após o mesmo. Abaixo a transcrição

das anotações do pesquisador, apenas como exemplo do processo reflexivo daquele que é ao mesmo tempo parte do grupo e líder da pesquisa.

As perguntas que o grupo trouxe são importantes, porque no centro delas estão pontos como o indivíduo e sua possibilidade de ação confrontada com o sistema social e suas restrições. O grupo se perguntou quais as motivações e as possibilidades de ação para mudar ou não mudar este sistema. O embate entre o potencial de ação individual e os constrangimentos estruturais estava posto. Os participantes desconfiavam de sua capacidade de ação, ou mesmo se seus esforços surtiriam algum efeito. Uma coisa pareceu ficar clara. Se ninguém mudar individualmente e forem verdade as questões sobre mudanças climáticas, por exemplo... Só haveria chance para todos se mudanças estruturais estivessem em curso, impostas pelo próprio clima ou pelo homem, no plano individual e no coletivo...

(Trecho extraído do caderno de campo)



Imagens 1 e 2 – Grupo de Estudos em Educação para a Sustentabilidade – 25.02.2010

Durante a atividade dos cartazes o grupo mostrou sua preocupação com o ‘como fazer’ da sustentabilidade. Esta preocupação com a ‘operacionalização’ do tema seria uma constante no trabalho com gestores. Por outro lado, em um nível mais profundo, aparecia a consciência de que tarefas ligadas à sustentabilidade são sociais e coletivas. Na imagem 2 acima um ponto de interrogação representa esta dúvida, que ao mesmo tempo é um gigantesco arranha-céu.

Começou-se então a preparar o segundo encontro, em local diferente do primeiro. Membros do grupo bastante envolvidos com o trabalho, como se diz no sociodrama ‘aquecidos’, ou seja, já pré-dispostos a participar e contribuir, o faziam por e-mail, indicando sites, notícias e pequenos clipes de vídeos. O grupo prosseguia, participando e gerando ideias e possibilidades de forma já cooperativa, dando início à sequência de ações que normalmente precede à formulação mais clara de objetivos. Neste segundo encontro foi apresentado um filme, seguido de discussão. O filme, *Escritores da Liberdade*, tem como enredo a história real de uma professora iniciante, que enfrenta o desafio de dar aulas em uma escola marcada pela guerra de gangues rivais. Seu trabalho é notável e como grande conclusão do encontro a necessidade de superar divergências, diferenças culturais e ideologias para que um trabalho conjunto de fato seja possível e aconteça.

Começaram os preparativos para o terceiro encontro. Os membros do grupo continuavam interessados e enviando contribuições. Um membro sugeria um site, outro que o grupo participasse de uma campanha internacional voltada a desligar as luzes em um determinado dia e hora (<http://www.horadoplaneta.org.br/participe.php>). Outras ações e propostas foram colocadas pelo pesquisador principal. Estes movimentos podem ser observados na comunidade virtual, ainda disponível na internet e que de certa forma deve ser considerada um adendo a este trabalho. Alguns dos integrantes do grupo pareciam já estar bem familiarizados com a metodologia colaborativa de pesquisa e demonstravam isso com intensa participação, animação e sugestões frequentes.

Outros membros do grupo, por trás da animação, expunham alguns dos motivos que os fariam mais tarde desistirem do trabalho. Os membros lamentavam em suas respostas não estarem contribuindo mais, falavam de auditorias nas empresas, trabalhos a serem entregues nos MBA’s de sustentabilidade e outras razões. As dificuldades neste momento pareciam ser de duas ordens. Primeiro, a falta de um projeto claro e determinado exercia influência negativa sobre alguns membros, que talvez desejassem assumir uma posição mais passiva e serem seguidores. Além disso, outros membros diziam que não podiam continuar, pois haviam se envolvido em outros projetos no meio tempo, apontando para outras prioridades.

Atendendo ao pedido de uma das participantes foi encaminhada para o grupo uma pauta norteadora do próximo encontro. Em vez de encaminhar uma pauta formal, o pesquisador preferiu formular perguntas, cujas respostas poderiam ser debatidas no encontro. Abaixo as perguntas formuladas pelo pesquisador para orientar o encontro e as respostas de um dos participantes, que se manifestou imediatamente, como mostra o e-mail a seguir:

Bom dia Marcos, tudo bem? Gostei muito da proposta de trabalho para o próximo encontro, seguem abaixo nas respostas minhas possibilidades de atuação:

Pergunta do pesquisador: O que cada um pode fazer em seu entorno? Sem pressões, sem incômodos, confortavelmente.

Resposta do membro do GRESUS: Oferecimento de palestras, discussões e treinamentos sobre o tema sustentabilidade, fomento às iniciativas de projetos como: coleta seletiva, economia de energia elétrica e água, reciclagem de óleo de cozinha.

Pergunta: Onde pode fazer? Sem ser pressionado, sem sofrer represálias, sem desconforto

Resposta: Empresa, Comunidades, Escolas.

Pergunta: Como pode fazer? Sem interferir indevidamente, com menor grau de dificuldade, trazendo só soluções.

Resposta: Penso em formar grupos de apoio junto aos focos de ação, a partir dos quais as ações serão realizadas. Estes grupos serão formados, treinados e preparados para tornarem-se multiplicadores nos locais onde atuarão.

Pergunta: Quanto custa? Pode fazer algo de graça? Pode pesquisar, ensinar. Transformar?

Resposta: A princípio custo 0 (zero) dado que os principais insumos sejam tempo e pessoas voluntárias, como eu. Contudo, se considerarmos a utilização de folders, panfletos e outras mídias podem incorrer custos sobre o projeto, contudo neste momento não tenho estimativas... Tenho disponibilidade para pesquisas e divulgação de ideias e conceitos relacionados ao tema, bem como para participar de projetos já existentes.

Pergunta: Com quem você vai fazer? Quem será seu grupo fora do grupo?

Resposta: Na empresa posso formar grupos de interessados, imagino que tenhamos por aqui algo em torno de 10 pessoas interessadas em participar de palestras e workshops. Também há em torno de 4 pessoas interessadas em atuar como voluntários. Além do ambiente-empresa, tenho amigos pessoais dispostos a atuar como voluntários.

Abraços, A.

(Troca de e-mail com participante do GRESUS)

Havia sido o próprio grupo, em um movimento participativo, que havia definido a data deste terceiro encontro. Na preparação para este próximo encontro outra participante enviou por e-mail um texto que seria decisivo para muitas das ações e reflexões posteriores. Tratava-se de um pequeno trecho de um relatório da *MIT Sloan Management Review* em parceria com o *The Boston Consulting Group*, antes citado no referencial teórico. Este relatório era um dos elementos de um projeto chamado de *Sustainability Initiative*. Como já dito, a base para o relatório foi um levantamento feito com mais de 1.500 executivos e diretores de diferentes

companhias sobre as perspectivas de interseção entre sustentabilidade e estratégias de negócios. Abaixo será transcrito apenas a parte do texto que serviu de nova pista para o pesquisador e de arranque para o grupo.

Olá, Marcos! No final de semana já andei pensando nas perguntas lançadas para nosso próximo encontro. Segue um artigo interessante que também poderá nos ajudar a refletir... Um abraço, M.

O negócio da sustentabilidade

Revista Ideia Socioambiental 08/04/2010

Três grandes barreiras impedem a ação decisiva corporativa:

- Gestores sentem falta de uma base comum para direcionar questões relevantes para suas companhias e indústria. Mais da metade dos entrevistados no grupo de líderes apontou a necessidade de estruturas melhores para entender a sustentabilidade.
- Como mencionado anteriormente, as companhias não compartilham uma definição comum ou linguagem para discutir a sustentabilidade.
- A meta para ações é frequentemente definida de forma fraca e não coletiva dentro da organização. É frequentemente não há entendimento de como medir o progresso uma vez que as ações são tomadas.

(Troca de e-mail com participante do GRESUS)

Como dado de pesquisa vale aqui ressaltar que os membros do grupo já mostravam clareza sobre a maneira de investigar cooperativa, assumindo o papel de formadores de opinião e lançando temas para discussão, provocando novos ciclos de reflexão e ação.

Até este terceiro encontro presencial muitos e-mails haviam sido trocados. Ocorriam manifestações relevantes para o pesquisador em termos da formação atual de grupos e coletivos. Vários integrantes do grupo perguntavam sobre a possibilidade de se interagir via *skype*, *webcam*, *msn* etc. Estas formas de interagir virtuais e digitais se mostraram fundamentais para uma pesquisa com pessoas com esta ocupação gerencial e habituadas ao uso de ferramentas deste tipo. Ao lidar anteriormente com a PA, o pesquisador não havia sido tão claramente questionado e confrontado com a possibilidade de se trabalhar à distância. Isto se deu pelas características do grupo de bordadeiras com o qual e para o qual havia pesquisado antes, formado por pessoas sem acesso fácil à internet.

Foram realizadas três atividades neste terceiro encontro. A primeira foi desenhar a ‘Linha da Vida da Sustentabilidade’. A ideia era que os presentes colocassem em uma folha em branco cinco ou seis momentos de suas vidas, que de alguma forma pudessem estar ligados com o tema sustentabilidade. Poderiam ser também episódios ou situações que os houvessem trazido ao nosso grupo, que estivessem relacionados ao tema discutido. O último ponto da linha deveria, dentro dos múltiplos aspectos do termo sustentabilidade, apresentar o

de maior relevância para aquela pessoa. Ficou claro que o grupo tem uma forte atração pelos aspectos sociais do tema e em seguida pelas suas manifestações ambientais.

A segunda atividade foi a apresentação do referencial teórico do trabalho de doutorado, de uma forma simples e prática. O objetivo era evitar que se tivesse de um lado um grupo trabalhando apenas na prática e do outro lado um pesquisador teorizando sobre aspectos desconhecidos para o grupo. Uma segunda atividade foi a apresentação das bases teóricas sobre as quais se fundamenta o trabalho de doutorado que deu origem ao grupo. O pesquisador informou ao grupo e delineou em linguagem simples os princípios da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens e das ideias de Sociedade de Risco de Ulrich Beck, bem como o as bases das ideias sobre desenvolvimento de competências de Sandberg. Isto serviu para que, obedecendo à proposta metodológica, de forma transparente e em linguagem acessível ao grupo, as ideias teóricas do pesquisador fossem expostas, evitando ampliar a lacuna entre a academia e os sujeitos da prática e dando a cada um a liberdade de se aprofundar, ler e aplicar o que considerasse conveniente da parte teórica.

A terceira atividade foi o início de uma ida a campo mais direcionada, a partir do diagnóstico até então feito dos desejos do grupo. Abaixo trecho do caderno de campo, como ele foi depois transcrito no site para conhecimento de todos, inclusive os ausentes:

Terceira Atividade - Como podemos agir e influenciar o mundo organizacional como grupo de pesquisa? - Discussões em grupos

Discutimos em três grupos como podemos partir para a ação, uma ação concreta e que nos faça deixar de ser um grupo de estudos para ser um grupo de impacto transformativo. Surgiram as seguintes ideias:

- 1) Não trabalhar com organizações específicas e sim criar uma empresa fictícia. A partir daí seria criada uma metodologia para educação dos gestores e colaboradores.
- 2) Trabalhar em uma organização específica. Já temos inclusive uma empresa da área de hotelaria com a qual queremos marcar visita para apresentar a ideia de desenvolver um projeto de educação dos gestores. Esta sugestão passaria obviamente em primeiro lugar por identificar as necessidades e conceitos da organização. Foi lembrado o caso da Scandic Hotels, considerado um grupo de hotéis de referência em termos de sustentabilidade, como um possível norte para o trabalho, comparando informações de lá com os que obtivéssemos no campo.
- 3) A terceira proposta seria trabalhar fora da área organizacional em um empreendimento social. Foi mencionado um caso em uma comunidade de São Paulo, a Comunidade do Gato, que precisaria de apoio para continuar. A ideia neste caso seria que o próprio grupo colocasse a mão na massa. Lembrei que o ideal seria que não trabalhássemos como uma ONG e sim que esta ideia tivesse apoio de alguma organização.

(Trecho do caderno de campo)

Logo após o terceiro encontro do grupo, um resumo do mesmo foi apresentado no site para os membros do grupo que não puderam comparecer. O objetivo era que pudessem continuar participando, mesmo à distância, inclusive do processo decisório do grupo de pesquisa. Aproveitou-se este momento de comunicação via site para tecer breves comentários sobre a ansiedade de alguns membros, que queriam saber ‘quando íamos finalmente começar a fazer algo’. Ficou registrada no momento do evento grupal e depois expressa novamente no site a posição do pesquisador de que o trabalho prático já havia começado e que este não consistia apenas de mudanças externas. Um dos focos da IC seria exatamente acompanhar a mudança ou permanência de nossa maneira de pensar ao longo do tempo, sendo importantes todos os materiais reflexivos que os membros pudessem enviar.

Pouco tempo depois, em maio, realizou-se o quarto encontro presencial do GRESUS, no qual houve um aprofundamento com o grupo na metodologia da investigação cooperativa. Foi relatado ao grupo presente que havia se aberto uma porta no campo para nosso estudo, a da empresa de hotelaria que passaremos aqui a chamar de HZ. Logo após este quarto encontro do que daqui para frente se chamará de Grupo Original (GRESUS) realizou-se o primeiro encontro com o grupo de gestores da HZ. Este novo momento da pesquisa, já com o campo de investigação-cooperativa sendo uma organização específica, aponta para o início de um novo estágio. Como já apontado no capítulo sobre metodologia, o segundo e o terceiro estágios da pesquisa acontecem concomitantemente. O segundo estágio é o da ação mais prática no campo e o terceiro estágio é de uma postura reflexiva do grupo sobre esta mesma ação. Ações e reflexões sobre o que ocorre se entremeiam. Formam-se laços de compreensão entre as ações e reflexões dos membros, as do pesquisador e destas entre si, pela divulgação permanente de resultados intermediários.

4.2 Segundo e a terceiro estágios da investigação cooperativa: ação e reflexão conjuntas

Como mencionado anteriormente, um estágio de pesquisa da IC pode se dividir em mais de um ciclo, cada um destes com características próprias. Foi o que ocorreu no caso desta pesquisa, em que o segundo e o terceiro estágios se dividiram em três ciclos menores. Neste momento iniciou-se o primeiro ciclo, apenas com os gestores da HZ e mais tarde outro, tendo como tema central os resíduos sólidos e envolvendo gestores de outros hotéis próximos de um dos empreendimentos da HZ. O terceiro ciclo consistiu de diálogos reflexivos entre os gestores.

4.2.1 Primeiro ciclo: iniciando a ação e reflexão dos gestores

Em trabalhos em que a participação do grupo é de suma importância, como os de IC, o trabalho de campo em si é sempre precedido de um momento muitas vezes chamado de abertura do espaço comunicativo. É um momento mais lento da pesquisa, durante o qual o mais importante é o estabelecimento da confiança. Confiança que permitirá mais tarde uma expressão mais reveladora por parte do grupo de seus anseios, conquistas e também derrotas.

Antes de se iniciar a apresentação dos resultados em si, é significativo e esclarecedor discorrer os interesses envolvidos na pesquisa e relatar como se deu a abertura deste espaço comunicativo. O primeiro ponto a ser destacado é que o pesquisador era um membro externo do grupo de gestores, ou seja, ao mesmo tempo em que o ideal seria uma inserção no grupo e a criação de uma identidade comum, em nenhum momento o pesquisador se tornou ou deveria se tornar um gestor hoteleiro. Tampouco tinha os poderes normalmente conferidos a um consultor, possuindo apenas o direito de convocar encontros de presença não obrigatória e marcar entrevistas quando estas fossem aceitas.

No caso específico deste trabalho, por meio deste movimento lento de formação do grupo, caracterizou-se uma construção realmente social e local do campo de ação e reflexão. O pesquisador apresentou o tema inicial para discussão, mas quem decidiu em que espaço e tempo prático este tema seria analisado e discutido foi o próprio grupo, sem imposições externas, o que garante maior autonomia e sensação de pertencimento.

Como já dito, uma das gestoras do grupo original, o GRESUS, era subgerente de um dos hotéis da rede HZ. A partir do momento em que a ideia de pesquisar da rede surgiu, ela se prontificou a marcar uma reunião com o principal executivo da mesma, no caso o Diretor de Operações. Este se mostrou interessado após a troca de e-mails iniciais, na qual foi exposto que não se tratava de um trabalho de consultoria e sim uma pesquisa realizada no âmbito de um doutorado, que não geraria custos para a organização nem exposição indevida.

Foi então agendado um café da manhã, durante o qual seriam apresentadas as ideias mestras do projeto. Neste encontro, realizado em um dos hotéis, o pesquisador teve a oportunidade de explicitar que não pretendia trabalhar com normas ou prescrições de sustentabilidade e sim permitir ao grupo estabelecer significados para esta ideia-força que desencadeassem ações competentes. Isto ocorreria conforme a evolução da compreensão do fenômeno em estudo, a sustentabilidade, em cada unidade hoteleira, respeitando as possibilidades do grupo e de cada gestor em sua unidade hoteleira.

O diretor de operações da HZ mostrou-se entusiasmado e disse que a proposta tinha muito a ver com o momento da organização e necessidade do grupo. Em primeiro lugar,

porque não envolvia custos, uma condição para se introduzirem novas ideias, naquele momento, na empresa em questão. Em segundo lugar, porque a ideia de que o trabalho fosse conduzido pelo pesquisador e pelo grupo, sem a necessidade de que ele liderasse o trabalho era outra condição do momento. A alta gerência estava extremamente envolvida com o lançamento de mais um hotel da rede, o maior de todos, em uma capital do Nordeste do Brasil. Aqui então começava a ficar claro o primeiro constrangimento estrutural que a própria pesquisa iria enfrentar. Ficava nítido que não se poderia contar com o apoio da alta liderança, o que em si já era um fator que minimizaria a adesão dos gestores e a própria força com que as ações em prol da sustentabilidade iriam ser implementadas.

Ficou então combinado que seria marcado um encontro inicial dos gerentes com maior facilidade de acesso, para um diagnóstico inicial de compreensões e sondagem de interesses. As notas abaixo foram registradas neste primeiro encontro com os gestores da HZ. São apresentadas entremeadas com considerações teórico-reflexivas, da mesma forma que em outros momentos deste trabalho. Estavam presentes gestores de 5 hotéis da rede, os mais próximos de São Paulo, seus assistentes e membros do corporativo da empresa.

A primeira intervenção do pesquisador com os gestores teve por propósito sondar a disponibilidade do grupo para dar início ao processo, já que este não seria imposto pela diretoria. Ao mesmo tempo em que seriam apresentados os propósitos do trabalho do pesquisador presencialmente, se perguntaria ao grupo sobre o seu desejo de trilhar este caminho junto com o pesquisador.

ENCONTRO 1 COM GESTORES DA HZ (27/05/2010)

Atividade 1: Daqui a 20 anos... - Aquecimento reflexivo

Os gestores foram convidados a refletir sobre como seria sua vida daqui a 20 anos. Principais pontos levantados: saúde; qualidade de vida; riqueza; aposentadoria; estar no meio do mato; não saber, dúvidas, incertezas.

Comentários do grupo:

“Se a gente não começar a fazer alguma coisa agora, não teremos nada disso”.

“Esse movimento já começou a ser feito pelas pessoas que tem educação”.

“Algumas pessoas já cuidam disso”.

“Temos que ter visão de futuro”.

“A expectativa de vida aumentou, precisamos pensar no futuro”.

(Trecho do caderno de campo)

Foi interessante observar neste início de encontro a desmistificação do conceito de sustentabilidade como algo abstrato que tem a ver com o fazer agora para manter algo para gerações futuras. Alguns gestores mostravam compreender que, pela própria idade que a

maioria deles tem, com média em torno de 35 anos, futuro em termos de sustentabilidade é algo no qual eles estarão inseridos. Falar sobre o tema não é algo etéreo, mas sim ligado à própria aposentadoria, planos para o futuro próximo e como aproveitar a idade avançada. Neste sentido, se confirmava a visão de paradigma sustentocêntrico proposto por Gladwin et. al. (1995), de que as soluções desejadas para a sustentabilidade devem ocorrer em décadas. Além deste aspecto notou-se a preocupação do grupo com temas como qualidade de vida e saúde quando estimulados a pensar de forma espontânea e criativa sobre sustentabilidade.

A segunda atividade foi, como no encontro inicial do GRESUS, fazer colagens em cartazes que expressassem a visão do grupo sobre sustentabilidade. Não houve nenhum estímulo teórico inicial, o grupo foi convidado a partir do que já sabia.

Atividade 2: Cartaz - Discussão em grupos

Grupo 1: Formado por 8 pessoas: discussão mais emocional, com muitas risadas. Mulheres animadas, numa discussão calorosa e inquieta e os homens mais passivos, mais quietos e observadores. Escolheram todos juntos as figuras, trabalhavam em pé e andando pela sala.

Grupo 2: Formado por 6 pessoas: discussão mais formal, seguindo uma linha mais clara de raciocínio, todos sentados. Cada um escolheu uma figura e explicou para o grupo o porquê da sua escolha. Todos falavam baixo. (A presença do diretor da empresa pode ter influenciado a construção de conhecimento neste grupo)

(Trecho do caderno de campo)

Trabalhos de IC são marcados por estas sutilezas ligadas a poder e participação. A presença de membros da Diretoria e decisões como a do pesquisador de atuar apenas como observador naturalmente influenciam os discursos e propostas.

Apresentação dos cartazes:

Grupo 1: Uma pessoa falou, representando todo o grupo. Escolheram figuras que representam eixos que entendem sobre sustentabilidade sob uma ótica econômica-ambiental-social-religiosa-espiritual, envolvendo aspectos humanos, como respeito, memória e eliminação da fome.

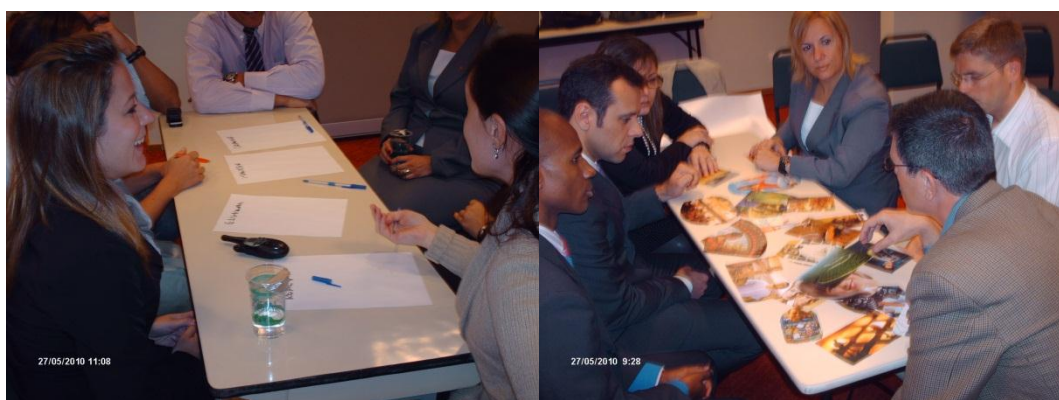
Visão *Green Building* (nome dado pelo próprio grupo para sua visão de futuro): Tendência de mercado na construção civil. Reaproveitamento de água, iluminação natural, economia de energia. Eixo econômico: um projeto tem que se sustentar economicamente. Social + ambiental: pessoas interagindo visando manter o ecossistema. Velocidade de informação: internet, ver os que os outros entendem e estão fazendo por sustentabilidade.

Grupo 2: Cada um falou um pouco sobre a sua figura. Sustentabilidade foi apresentada como ligada a ética e passando pelo indivíduo e pelo grupo. O grupo gerou mais perguntas do que definições:

“Não temos que fazer o que melhor para nós, temos que priorizar o grupo”.
 “Devemos pensar em qualidade de vida”
 “Daqui a 20 anos, vou poder usufruir o que eu plantei?”
 “Será que teremos sustentabilidade sem perder a história?”
 “Será que os rios estarão limpos?”
 “Os prédios antigos têm que ser readaptados.”
 “É preciso saúde para desenvolver trabalhos.”
 “O que é eficiência? A gente vai deixar de usar energia fóssil para usar energia elétrica? Qual a fonte desta energia?”
 “Existem os interesses políticos; quem se beneficia com isso”.
 “Como fazer tudo isso sem degradar os recursos naturais? Que atitudes devemos tomar para manter esses recursos intactos?”

Visão Mad Max (nome dado pelo grupo para sua visão de futuro): Visão de futuro que surgiu há 30 anos. Corremos o risco de lutar pela sobrevivência e pelos recursos. Estão ocorrendo e vão ocorrer mais desastres naturais ligados ao aquecimento global.

(Trecho do Caderno de Campo)



Grupo 1

Grupo 2

Imagem 3 – Encontro 1 da HZ

Estas visões apresentadas conferem com as posições tecnocêntricas e ecocêntricas extremas do modelo de Gladwin et al. (1995). Espelham também as visões que Sachs (2000) chama ou de catastrofistas, que entendem que a única coisa a ser feita é interromper imediatamente os atuais processos econômicos, ou de *cornucopians*, que entendem que a ciência combinada com a natureza sempre proverá pela fartura. Surgiu aqui um ponto que depois voltaria a se repetir em encontros deste grupo. Quando estimulados a falar de sustentabilidade usando pensamento divergente e técnicas de geração livre de ideias (*brainstorming*) o grupo ligava sustentabilidade a temas culturais e até mesmo espirituais. No entanto, quando o convite é para convergir ideias aplicáveis na organização, passava-se com rapidez ao ‘que fazer’ de forma prática e rápida. Enfocavam-se então preocupações tecnológicas ou econômico-ambientais de maior divulgação na mídia e associados mais rapidamente à sustentabilidade. Isto é, sustentabilidade no ambiente corporativo se torna uma simplificação de um propósito que tem objetivos muito mais amplos, de natureza inclusive

cultural e/ou espiritual inclusive, que devem ser olhados de forma reducionista para que sejam operacionalizados. Por um lado, esse é um pensamento pertinente, já que há limites evidentes da ação gerencial no ambiente organizacional e é preciso de muito pragmatismo para que decisões sejam postas em curso. Por outro lado, essa lógica acaba ‘tecnificando’ a discussão sobre sustentabilidade. Como consequência, corre-se o risco aqui de perder a oportunidade de que esta ideia-força esteja a serviço de uma reflexão mais profunda sobre o que os negócios devem ‘ser’ e não ‘fazer’ numa sociedade sustentável, como diz Springett (2005). As visões acima apresentadas e a discussão que se seguiu apontam também na direção do paradigma sustentocêntrico proposto por Gladwin et al. (1995). Além disso, o grupo mostrava discernimento em relação aos diferentes aspectos da ação mencionados por Eikeland (2008), ao se preocupar com ‘quem faz’ ‘como faz’ e ‘para quem faz’. O grupo parecia neste momento iniciar reflexões sobre a conotação política da tomada de decisão, expressas na frase “Existem os interesses políticos; quem se beneficia com isso?” (trecho da transcrição acima).

Discussão da atividade:

Pergunta do Pesquisador: Como foi o trabalho?
O que surgiu durante a discussão do grupo?”

Respostas de alguns membros do grupo:

“Mostrou a diversidade dos interesses”.

“Bom para compartilhar ideias”

“É bom estar aberto para o que o grupo tem a dizer, acrescentando ideias e objetivos”.

“Cada um tem uma ideia sobre o assunto, uma ideia sobre o tema, que é muito amplo”.

(Trecho do Caderno de campo)

Estas respostas iniciais sinalizavam que o grupo havia compreendido que sustentabilidade é definida a partir dos interesses e objetivos individuais. A frase intermediária, “É bom estar aberto para o que o grupo tem a dizer, acrescentando ideias e objetivos” (acima), mostra que o grupo se interessou por esta troca intersubjetiva para a construção de um significado comum entre os gestores para a sustentabilidade. A última frase “Cada um tem uma ideia sobre o assunto, uma ideia sobre o tema, que é muito amplo” (acima) tanto pode ser entendida como uma constatação da complexidade do tema quanto uma crítica à divergência de ideias dentro do grupo.

Pergunta do pesquisador: “O que vocês como gestores acham relevante aprender?”

Respostas dos gestores: “Tudo o que pode ser usado em casa e no trabalho. Como economizar água, onde jogar a pilha? É uma questão educativa”.

“A base das pessoas [referindo-se aqui o gestor às camareiras e trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores] que trabalham com a gente não é bem formada. Elas não têm noção de higiene, de separar material reciclado. Temos que ensinar essas pessoas”.

“Disseminar a ideia para a população em geral, para a massa que faz mais sujeira”.

“São poucos os lugares que reciclam lixo. O governo tem que ter uma forma que facilite isso”.

“De que forma eu evoluo de uma maneira inteligente? As pessoas aprendem com os erros. Talvez a gente perceba que poderia ter feito melhor e de outra forma. A cidade de São Paulo cresceu desgovernada; é uma potência, mas não tem qualidade de vida”.

“Aprendizado é só informação? Como avaliar, reter e desenvolver esta ideia? Reciclagem, por exemplo: todos sabem que tem que reciclar. E daí? A pessoa leva isso para casa, para a comunidade?”.

“Tem que ter conscientização”

“A reciclagem é figurativa, apenas para os outros verem, depois vai tudo para o lixão”.

“Percebi dois tipos de questionamentos, um estratégico e um operacional. O estratégico é ligado a aprender a valorizar a questão da sustentabilidade para aprender a lidar com ela no meu dia-a-dia. Hoje, eu não tenho ações de sustentabilidade. O operacional é ligado às técnicas que efetivamente farão diferença no futuro? Onde a gente busca essa informação? Quem avalia esta efetividade?”

“Como pensar no futuro e levar em consideração o presente? Tenho que achar tempo para as ações de sustentabilidade. Tempo e significado.”.

“Reutilizar água da chuva vi ser realmente eficiente no futuro? É um assunto muito novo”.

“Como fazer com que todos façam um pouquinho?”.

“Educar e valorizar para passar isso para as pessoas que trabalham com a gente”.

“Temos que superar barreiras”

(Trecho do Caderno de campo)

Uma frase dentre as acima torna claro o espelhamento do conflito entre ricos e pobres, já mencionado antes no referencial teórico, mas desta vez surgindo repleto de preconceito: “Disseminar a ideia para a população em geral, para a massa que faz mais sujeira” (acima).

Notou-se nas respostas preocupações de três tipos. Algumas que poderiam ser consideradas de um nível de abstração maior, voltadas para aprendizagem com erros, aspectos estratégicos, superação de barreiras e abordagens críticas. As de um segundo nível voltadas para a relação de ensino-aprendizagem e educação para a sustentabilidade, em especial conscientização de camadas mais pobres da população. Em um terceiro nível questões extremamente práticas, sobre como agir, onde reciclar, “onde jogar a pilha”. Estes diferentes níveis de compreensão de uma mesma prática tornam palpáveis as ideias de Sandberg (2007) sobre diferentes significados atribuídos a atividades profissionais.

O pesquisador incentivou o grupo então a refletir sobre suas manifestações e afirmou que a discussão do grupo estava alinhada com conceitos de sustentabilidade que iam além do chamado tripé da sustentabilidade. Lembrou que havia autores que identificavam até treze aspectos da sustentabilidade, mas ressaltou então que a partir da construção do grupo até aquele momento passaria a analisar as ideias que surgissem sob um conceito de sustentabilidade em seis eixos que podem e devem acontecer simultaneamente.

O pesquisador desenhou então em um *flip-chart* as dimensões de sustentabilidade que entendeu que estavam emergindo do grupo, e que abarcavam preocupações que iam além das questões ambientais e sociais. Havia frases como “A cidade de São Paulo cresceu desgovernada; é uma potência, mas não tem qualidade de vida”, e “O governo tem que ter uma forma que facilite isso”. Frases que mostravam consciência da influência política e da função do Estado. O grupo concordou que a introdução de novos pilares para a discussão de sustentabilidade além dos já conhecidos elementos do tripé se mostrava necessária. Isto para evitar que o pilar econômico fosse o único norteador de discussões e o mediador de questões ambientais e sociais. (SÖDERBAUM, 2008).

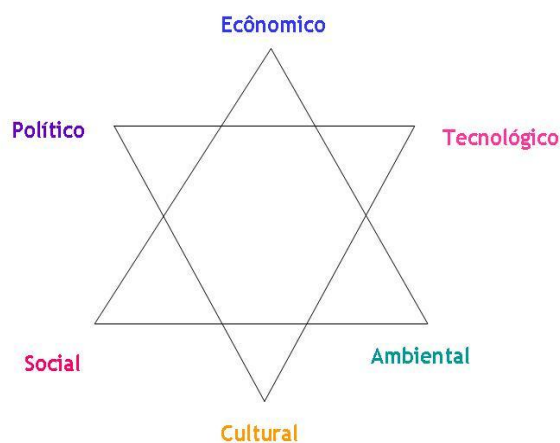


Figura 5 – As seis dimensões da sustentabilidade

As falas do grupo antes apresentadas refletiam as muitas dúvidas que surgiam. Mostravam também preconceitos e contradições, indicando ao pesquisador que ele precisava progredir com cuidado para não ‘perder o grupo’. Esta expressão no jargão do sociodrama

quer dizer o cuidado para que o grupo não entenda o pesquisador como alguém que impõe soluções ou aponta defeitos.

O grupo já apresentava perguntas práticas em duas direções. Quais ações devem ser tomadas no dia a dia e quais devem ser tomadas de forma estratégica, pensando em uma operacionalização futura. Surgiram também nas discussões, de forma espontânea, aspectos ligados á sociedade de risco (BECK, 1992; 2007), como a desconfiança sobre as descobertas da ciência em termos do que comer ou como se tratar.

Outros comentários do grupo feitos após a apresentação da possibilidade de uma sustentabilidade formulada de forma mais abrangente:

“A empresa que quiser ser totalmente sustentável vai pagar muito mais caro por tudo”

“O foco talvez seja o ‘resíduo zero’.”

“Sempre estamos pensando no próximo passo”

“Precisamos ver o resultado. Para que estou fazendo isso? Que benefício traz? Para quem?”

“Tem que mudar na base. Os mais pobres sofrem com as enchentes e continuam jogando lixo nas ruas”.

Os assuntos abordados neste momento mostravam novamente ligação direta com o econômico-financeiro. A dúvida sobre quem pagaria a conta estava sempre oculta em muitas falas. Um dos membros do grupo chegou a perguntar se as visitas do pesquisador às unidades hoteleiras seriam realmente gratuitas ou se era um trabalho de consultoria. Afirmou depois que sua dúvida decorria do fato de que já há muita gente ‘vendendo sustentabilidade’ sem mostrar antes qual a vantagem econômica para as unidades hoteleiras. O pesquisador deixou registrado então que o trabalho era bem diferente de uma consultoria, pois ele, pesquisador, não era um especialista em implantação de modelos prontos de sustentabilidade. Também não tinha interesses diretos e financeiros que o projeto funcionasse. Quem deveria apresentar os conhecimento que já tinha e adquirir novos era o grupo e quem devia fazer o projeto dar certo ou não era o grupo, sem remunerar especialistas para isso.

Outro comentário acima mostra, de novo, a necessidade de se estabelecer clareza em relação a interesses e beneficiados sobre o tema. O grupo voltou a mencionar sua crença de que os ‘pobres’ são mais responsáveis pela poluição. Isto parece ser um espelhamento no nível dos grupos e da consciência coletiva da disputa mencionada antes neste trabalho entre ‘países ricos’ e ‘países pobres’. Com a diferença de que, na empresa em questão, os menos favorecidos financeiramente, arrumadeiras, faxineiras e faxineiros e serventes não tem uma

voz institucionalizada para representá-los. Ou seja, podem ser apontados como causadores do problema, mas não são ouvidos sobre sua compreensão e sugestões sobre o tema.

Além disso, mais tarde veio a ficar evidente uma ambiguidade em relação a esta questão. Os gestores apontavam o grupo da base da pirâmide hierárquica como responsável pela maior geração de resíduos, mas resistiam a compreender este grupo como um possível favorecido de ações diretas de sustentabilidade. Não viam, em especial, a possibilidade de melhorar as condições ergonômicas de trabalho. Os contatos constantes com arrumadeiras e faxineiras mostraram ao pesquisador que é um grupo que sofre com frequência de dores nas costas e articulações, pelo tipo de trabalho desenvolvido. Quando se pensa em saúde ocupacional como um elemento da sustentabilidade social, isto certamente poderia ter sido aprofundado pelos gestores, mas esbarrou em uma série de obstáculos. Tanto a afirmação de que os funcionários não mereciam esta preocupação, por falta de fidelidade, era um obstáculo para incluí-los como beneficiários diretos de projetos, como questões sindicais e trabalhistas.

Pergunta do pesquisador: “Existe algo que pode ser feito pela HZ para os colaboradores e gestores”?

Respostas dos gestores: “Foco educacional. A empresa ser sustentável e permitir que os outros também sejam sustentáveis. Dar possibilidade aos funcionários, no caso de perderem o emprego, continuarem se sustentando. Exemplo: Criação de comunidades de aprendizagem”.

“Atuar na microrregião em que está localizado e depois ir ampliando as ações”.

“Só de falar em sustentabilidade a gente fica mais sensível ao tema”

(Trecho do Caderno de campo)

Pela primeira vez aparecem no grupo preocupações e sugestões para possíveis ações ligadas ao aspecto considerado cultural, ou seja, a identificação de possibilidades regionais de ação. Depreende-se isto da frase “*Atuar na microrregião em que está localizado e depois ir ampliando as ações*”. Surgem também questões em relação a aspectos elencados por Colantonio (2007) como sustentabilidade social, a questão da empregabilidade das camareiras e empregados de menor nível hierárquico em geral. São assim incluídas discursivamente no leque das preocupações e possíveis futuras e ações organizacionais, aquelas voltadas para tornar melhor a própria vida do funcionário e de um conceito de sustentabilidade que se aplica ao emprego e ao trabalho humano.

Neste momento do encontro o pesquisador apresentou um resumo de tudo o que havia sido discutido até então, lembrando o objetivo de se investigar e transformar a realidade cooperativamente. Para isso foi feita uma breve explanação sobre o que é investigação-

cooperativa. Ao final da breve apresentação o pesquisador colocou a seguinte pergunta para discussão, mais voltada para compreender como estava sendo assimilada a proposta metodológica:

Pergunta do pesquisador: Como soa a ideia de ser pesquisador-ator e transformar a realidade?

Respostas dos gestores: “Participar demanda tempo. Como vai ser esse trabalho? Quanto, como, onde? Querer, eu quero, mas é viável?”.

“Antes de a gente ver o como, tem que querer. Nós somos a empresa, temos que querer”.

“O futuro é o que a gente está fazendo hoje. O presente é o passado do futuro”.

“Vejo oportunidades de colaboração na reflexão e mais dificuldades na operação. Nós não conseguiremos agir socialmente em todas as áreas. Escolhemos trabalhar o educacional.”

(Trecho do Caderno de campo)

Para esclarecer esta última frase o grupo é importante ressaltar que mesmo antes do trabalho se iniciar, a empresa já tinha uma parceria com uma universidade em uma de suas unidades. Ou seja, esta unidade funciona como um hotel-escola. A fala, no entanto, restringia várias das ideias que haviam aparecido e ressaltava a ação em parceria com a universidade como suficiente. Os gestores sublinhavam também a constante preocupação com o operacional e com a pressão de tempo. Elevavam-se, no entanto, vozes que falavam de vontade e pequenas ações no dia a dia e seus impactos no futuro, como a que dizia “O futuro é o que a gente está fazendo hoje. O presente é o passado do futuro” (acima).

A partir deste momento e cumprindo a promessa ao grupo de que seria gerado um plano de ação transformativa, passou-se a um trabalho em grupo voltado para o desenho de ações práticas. Esta proposta estava alinhada também com as orientações metodológicas do trabalho. O pesquisador propôs que as ações fossem apresentadas em quatro pilares, de novo usando a técnica da geração divergente de ideias, para depois convergir para a escolha das definitivas. Isto foi feito solicitando ao grupo que apresentasse estas ideias como aspectos presentes, mas que deviam ser transformados, pontos positivos, mas que deviam ser realçados, pontos negativos que deviam ser eliminados e pontos que deviam ser mantidos, pois apoiavam o processo de ações sustentáveis. (DRUMMOND; SOUZA, 2008)

ATIVIDADE 3: Planos de Ação em dois grupos

Grupo 1, com 7 pessoas: Grupo do diretor de operações, que liderou a discussão do grupo. Discussão reflexiva, linguagem mais formal.

Grupo 2, com 7 pessoas: discussão com linguagem informal, grupo risonho.

Apresentação das ações:

Transformar: Cultura organizacional em termos de uso da intranet e recursos como as práticas de 5S (qualidade) e processos para divulgar as boas práticas. Transformar fornecedores em parceiros. Todos estes aspectos foram depois resumidos em: “formar parcerias e transformar os processos para melhorar a cultura”

Realçar: Ampliar a informação a respeito do tema, em relação aos resultados. Realçar programas como o de reuso de toalhas.

Apoio às arrumadeiras na volta às aulas, com a compra de material infantil.

Eliminar: Burocracia para obtenção de recursos e os problemas que ela gera.

Resíduos: diminuir o desperdício, eliminar a inércia relacionada ao comportamento, tem que ter ação.

Manter: Campanhas em geral, como o “Vivendo e Aprendendo” (programa educacional da rede hoteleira), transmitindo o conceito de que sustentabilidade vale os sacrifícios e a atitude.

Notou-se aqui uma preocupação de sustentabilidade social, voltada para incluir, nestes novos esforços, a manutenção do apoio às arrumadeiras em um programa já existente de compra de material escolar nos primeiros meses do ano. Este é um momento em que o orçamento doméstico de muitas delas fica sobrecarregado com as obrigações de encaminhar os filhos para a escola com tudo que é solicitado.

Discussão com todo o grupo, dúvidas e afirmações:

“O grupo vai para o como muito rápido”

“Todos cheios de ideias e com muita vontade”

“Tem vários exemplos da própria empresa, que já estão implantados, e que podemos usar”

“Por ser muito complexo e envolver comportamentos das pessoas, como fazemos para tornar a ideia clara e viável?”

O que cada um faz hoje dentro da sua unidade que pode servir de exemplo?”

“É viável. Experimentação não tem certo e errado”

(Trecho do caderno de campo)

A constatação do próprio grupo de que a equipe pensa de forma excessivamente operacional, em termos de geração de conhecimento prático foi importante para o pesquisador e para o próprio grupo. A observação sobre esta impaciência do grupo de gestores para definir logo o que fazer já havia sido registrada anteriormente. Esta parecia ser uma característica da forma de atuação de gestores de nível intermediário nesta organização, em que o médio e longo prazo parece não ter espaço na agenda. O reconhecimento desta postura pelo próprio grupo por meio de um processo reflexivo significou de certa forma uma validação das impressões subjetivas do pesquisador. Foi um exemplo claro de objetivação de aspectos

subjetivos, uma vez que aquilo que o pesquisador havia entendido intuitivamente, por meio de sua subjetividade e seu próprio processo reflexivo, é confirmado depois pelo grupo.

Começaram a surgir elementos sobre a possibilidade de trocar melhores práticas. Esta troca até então nunca havia sido feita na organização em termos de sustentabilidade e, mesmo em outras questões, era incipiente. O surgimento da ideia como sugestão de ação e reflexão reflete o amadurecimento de uma mentalidade cooperativa até então apenas formulada abstratamente. O grupo reconhece isto como complexo e que exige convencer as pessoas ao seu redor. Ao término da pesquisa o grupo celebrou este aspecto como uma das grandes conquistas do trabalho.

A partir das sugestões apresentadas houve um momento em que a articulação entre saberes sobre ‘o que fazer’ da sustentabilidade e poderes sobre o ‘quem fazer’ e ‘como fazer’ passasse a ser exercida pelo diretor de operações, de uma forma quase que ‘natural’, quase que orgânica para o grupo. Não foi algo forçado ou que parecesse causar incômodo. A impressão causada no pesquisador foi como se aquele fosse um ritual necessário para legitimar o processo, um fechamento esperado pelo grupo. Parecia que se o diretor não houvesse dito aquelas palavras de encerramento, algo ficaria faltando. Abaixo algumas frases enunciadas por ele que resumem sua apresentação e que devem ser entendidas em relação à figura mais abaixo.

“Tudo é muito matricial”.

“Penso em dois eixos, os gráficos conversam comigo.”

“Proposta: fazer uma segunda reunião, no dia do nosso encontro semestral, em 16/06/2010, com todos os gerentes, para fazermos o mapa de complexidade versus criticidade como hoje proposto.”

“Temos que ver a possibilidade de atuação das 6 pontas da estrela de sustentabilidade construída hoje. Temos que nos perguntar Enquanto empresa, o que podemos fazer em cada direção?”

“Devemos mapear problemas para saber onde investir tempo. Pensar em matriz para não ficar patinando e querer abraçar o mundo. Se não, vamos ficar desmotivados.”

“Na hora em que a gente investiga a complexidade, a gente investiga qual é o impacto que tem em cada área.”

“Devemos começar a resolver os problemas menores, para gerar motivação. Temos que fazer e nos manter auto motivados, vendo que o que estamos fazendo vale a pena.”

“A gente não pode se furtar nem da reflexão nem da ação.”

“Vamos fazer a matriz de criticidade e complexidade, estabelecer níveis de ação ótima, ver qual vai o esforço, quais serão os investimentos, tempo etc.”

(Trecho do Caderno de campo)

As frases do Diretor de Operações mostravam a tendência que depois prevaleceria de transformar em uma linguagem analítico-quantitativa (matrizes, gráficos, mapas etc.) o que

antes na voz do grupo havia sido dito de formas intuitivas e qualitativas (cultura, conscientização, parcerias, experimentação). Foi o próprio diretor de operações que propôs então uma aceleração do processo de chegar a decisões e ações, marcando uma nova reunião em que o tema não deveria ser um aprofundamento nas definições ou reflexões sobre o que provoca um “ir para o como muito rápido”, como gostaria o pesquisador. A proposta era sim a de acelerar a operacionalização do tema usando a matriz desenhada pelo diretor de operações no *flip-chart* da sala de reuniões:

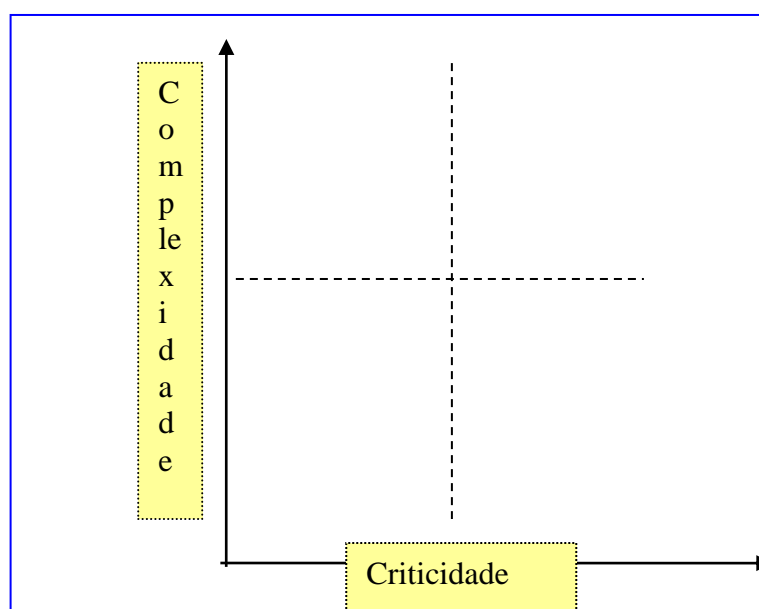


Figura 6 – Matriz de Criticidade e Complexidade

Apesar destas palavras do diretor de operações terem sido ditas em tom quase que de fechamento, o pesquisador abriu novamente a palavra para o grupo, a fim de que todos pudessem manifestar a sua opinião sobre o encontro. O pesquisador usou assim o princípio da hierarquia ativa, assumindo um papel de liderança, permitindo por outro lado ao grupo se expressar conforme a hierarquia passiva, da forma que quisesse, sem obrigar ninguém a falar e permitindo a todos manifestar sua concordância ou discordância em relação ao que havia sido formulado no encontro e proposto como continuação.

Apesar de poucos membros do grupo terem feito uso da palavra neste momento final, ficou claro pelas expressões faciais e corporais e pelas poucas manifestações expressivas que o grupo saía energizado do encontro e que o clima final do encontro era muito amistoso e positivo para a continuidade do trabalho.

Palavras finais do grupo:

“Temos a oportunidade de criar uma coisa juntos”

“Foi muito interessante”

“Valeu à pena, achei que ia ser só conversa, mas já saímos com algo”

“Demos um primeiro passo”

(Trecho do Caderno de campo)

Algum tempo depois, em junho de 2010, aproveitando uma reunião semestral com todos os gestores da rede em Guarulhos, realizou-se o segundo encontro sobre sustentabilidade da HZ. Novamente o apoio do diretor de operações foi fundamental, pois um espaço na agenda do grupo foi aberto, sendo todos convocados com uma tarde de antecedência para o trabalho de sustentabilidade. Em especial os gestores de um determinado hotel mostravam-se interessados na questão de parcerias sociais e desenvolveram mesmo antes do encontro uma aproximação com uma cooperativa de catadores de resíduos sólidos na sua região, recebendo elogios e *feedback* positivo da Diretoria. As notas abaixo foram registradas no caderno de campo pelo pesquisador logo após o encontro, baseadas nas anotações rápidas tomadas durante o encontro e na técnica da memória radical apresentada na metodologia. São aqui apresentadas na primeira pessoa, como estavam no caderno de campo:

Grupo Gestores HZ- Encontro 2 – HZ – 16/06/2010

Iniciou-se o encontro com o grupo sentado em forma de conferência em quadrado. Formação tradicional, por trás da mesa, na qual não mexi, me adequando a ela, apenas me sentando no meio do quadrado. Apresentei-me rapidamente e contei brevemente os antecedentes.

Primeira atividade: Foi proposta a elaboração da linha da vida com foco em sustentabilidade. A seguir cada um compartilharia com outro dos presentes e perguntaria a outro participante, como se estivesse fazendo uma reportagem, sobre o que a sua linha da vida tinha de informações sobre o tema e o que trazia cada um ao encontro. Abaixo palavras-chave ligadas a sustentabilidade e expectativas para o encontro.

(Trecho do caderno de campo)

Retomou-se desta vez com todo o grupo e com mais tempo a questão dos significados atribuídos à sustentabilidade. O maior tempo permitiu ao pesquisador ‘aquecer’ mais o grupo, gerando um estado criativo. As palavras-chave abaixo são fruto de uma troca de experiências entre os gestores, portanto, de um diálogo reflexivo feito sem interferência do pesquisador. Os gestores após a atividade da linha da vida escolhiam um par para compartilhar suas experiências e sintetizá-las em palavras-chave. Estas duplas foram livremente escolhidas e as palavras foram depois enunciadas na forma de breves apresentações, nas quais que cada um

falava sobre o que o outro associava a sustentabilidade e o que esperava do encontro. Abaixo são apresentadas as palavras já com uma primeira categorização.

Sustentabilidade –Palavras-chave

Cuidados com a natureza (9 vezes)
 Horta / Pomares / Jardins / Sítio (9x)
 Reciclagem, reuso e descarte de água e resíduos (6x)
 Economia de recursos e desperdício (5x)
 Voluntariado e ONG's (5 x)
 Família como exemplo, elo e base (5x)
 Cultura e arte locais (4x)
 Contato com a natureza (4x)
 Indignação, Justiça e Inclusão Social (3x)
 Medicina alternativa, Saúde e Nutrição (3x)
 Poluição inclusive sonora (3x)
 Qualidade de vida(2x)
 Qualidade de processos (2x)
 Treinamento, Desenvolvimento e Educação na empresa ou fora (2x)
 Auto sustento
 Segurança com o futuro
 Engajamento
 Maternidade
 Futuro
 Troca
 Processo de evolução
 Interesse das crianças
 Mídia
 Espiritual.

(Trecho do Caderno de Campo)

Associações em relação à sustentabilidade feitas assim de forma intuitiva e criativa e com o uso metodológico da geração de conhecimento vivencial e expressivo e de forma criativa mostravam que o grupo, assim provocado, refletia sobre a sustentabilidade de forma mais ampla. Surgiam associações com a natureza e entorno físico-biológico, mas também com cultura, tecnologias, rotinas sociais como o voluntariado e a influência dos laços familiares.

Este tipo de expressão instrumentalizou o pesquisador com elementos criados pelo próprio grupo para aprofundar o diálogo sobre sustentabilidade. O pesquisador se habilitou assim a mostrar, por exemplo, que, da mesma forma que aspectos ambientais aparecem com frequência nas definições, enunciados como 'cuidados com a natureza', também aparecem outros com característica levemente diferente. Houve várias manifestações de aspectos que seriam de uma interação do homem com a natureza, como hortas, sítios e jardins. Quando o grupo mais tarde foi perguntado sobre como trazer estes enunciados para o dia a dia, surgiram

ideias criativas como hortas nos telhados dos hotéis, jardins cuidados pelos próprios gestores ou funcionários e não mais por firmas terceirizadas, por exemplo.

Sintetizando os aspectos enunciados pelos gestores, pode-se afirmar que as manifestações ocorreram principalmente sobre os temas abaixo, ressaltando que algumas frases podem ter sido enquadradas em mais de uma categoria pelo pesquisador (máximo em duas):

Quadro 7 – Aspectos relacionados à sustentabilidade mencionados pelos gestores

Aspectos ambientais	34
Aspectos Sociais	21
Aspectos Tecnológicos	14
Aspectos Culturais	9
Aspectos Econômicos	9
Aspectos Políticos	5

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Quando os membros do grupo foram convidados a expor o que tinham como expectativas do encontro, notou-se que as propostas foram mais práticas. Como apresentado abaixo e dependendo das características dos participantes, alguns queriam observar mais, pensar e aprender sobre o assunto enquanto que outros desejavam já adaptar os conhecimento para a prática e aplicar. Neste ponto notou-se forte consistência com as ideias de Kolb (1984) sobre formação de conhecimentos em ciclos. Isto pode ser extrapolado para o desenvolvimento de competências.

Expectativas Gestores HZ - Encontro 2:

Interesse no tema
 Sondar como está o assunto no grupo
 Apoio
 Informação
 Aprender
 Buscar mais informação
 Ampliação conhecimento
 Contribuir para a sociedade
 De que forma se coloca em prática
 Como funciona isso
 Aprender e usar ferramentas
 Conhecimento sobre o assunto
 Aprender / saber o que fazer e transformar a cidade
 Trazer projetos de outras organizações e implantar na HZ
 Aprender sobre o tema e desenvolver

Visão ampliada e conhecimento
Aplicabilidade

(Trecho do Caderno de Campo)

Ainda sobre a influência da atividade criativa o grupo parece muito aberto para a obtenção de um conhecimento ampliado e levava em consideração muitos pontos de vista, focando em obtenção de informação, conhecimento e contribuição. Conforme as ideias de Beck (2007) o grupo admitia que nada podia ser feito sem visões abrangentes e aceitação do que não se sabe, se mostrando em uma disposição muito reflexiva. Admitia em pequenas observações, no entanto, a profunda contradição que surgia entre: de um lado, o tema de forma mais ampla e; de outro, as reais possibilidades individuais e coletivas de agir, dando início ao desenvolvimento expansivo apontado por Engeström (2001).

O grupo, no entanto, neste momento levemente angustiante de reflexão, contradições e conflito, retornou para o que parecia ser sua zona de conforto. Era aparentemente mais comum para o grupo a noção de aplicabilidade imediata e da definição concreta de projetos e ações, em vez expandir mais as reflexões. Quando se tratava de operacionalizar com rapidez, o grupo ganhava em energia e todos se mobilizavam, em uma discussão viva e com métodos claros. Quando a proposta era de refletir, o movimento perdia em energia.

O próprio grupo propôs neste momento que eles se subdividissem em grupos menores para a proposição de ações imediatas a serem tomadas. Abaixo são apresentados todos os projetos relacionados pelos 4 grupos de trabalho.

Definição de projetos:

- Cada unidade informar o que já está fazendo e o que pretende fazer
- Troca de informações entre as unidades
- Definir e formalizar até que ponto há autorização do corporativo
- Definir atuação de cada unidade
- Aproveitar ideias de outras unidades, mas de forma controlada
- Projetos de reciclagem, tanto na compra de produtos quanto no descarte
- Projetos de economia de papel
- Definir responsabilidades
- Como fazer para que as pessoas que trabalham conosco nos apoiem?
- Envolver outras áreas
- Ganhar espírito de rede
- O que fazer que não envolva funcionários?
- Fazer teatro institucional sobre sustentabilidade
- Carta de meio ambiente e/ou carta de sustentabilidade
- Elaborar questionário sobre reflexões e ações nas seis áreas de sustentabilidade representadas na estrela.

(Trecho do Caderno de Campo)

Em uma análise preliminar pode-se ressaltar dois pontos. O primeiro, que o pesquisador considera positivo para os objetivos do trabalho, que era o movimento do grupo de gestores para gerar propostas de ação. O grupo continuava formulando perguntas, mostrando uma postura reflexiva, como, por exemplo, para aumentar o engajamento: “Como fazer para que as pessoas que trabalham conosco nos apoiem” (acima). O outro ponto era diametralmente oposto e revelava uma ambiguidade. Era formulado de uma maneira que aventava práticas não cooperativas e dialógicas: “O que fazer que não envolva funcionários” (acima). Revelava também um desejo de maior autonomia, de descobrir ações que pudessem ser deslançadas pelos próprios gestores. Mas a necessidade de envolver ou não funcionários provocava novos paradoxos e novas tensões. Trabalhar a sustentabilidade de uma forma mais profunda, exige certamente a participação de toda a equipe.

O outro aspecto é que os projetos incluíam assuntos como a troca de melhores práticas, projetos de planejamento entre as unidades e projetos individuais de cada hotel, que podem ser considerados também autônomos, independentemente de ordens e estruturas centralizadas. Constatou-se neste encontro que o grupo refletia sobre ações possíveis em pontos em que eles, gestores, podiam realizar uma ação que faça a diferença, como afirma Giddens (1984). Ou seja, pontos em que a ação é possível sem que a força dos aspectos econômicos (custos) e políticos (negociações com a diretoria e acionistas e motivação de funcionários) da estrutura impeçam alavancagens e mudanças iniciais.

Apesar disso, as reflexões de planejamento inicial, como a atuação de cada hotel, foram marcadas pelas primeiras reflexões políticas, como o fato de que as ações propostas poderiam esbarrar na não obtenção de autorizações do corporativo. A área corporativa da empresa, que cuida de todos os hotéis tem um aspecto estrutural para as unidades hoteleiras individualmente. Pela primeira vez nas discussões com os gestores surgia a importância da articulação com a diretoria, da definição de responsabilidades dentro do grupo, da mobilização de pessoas e a da criação de redes. No entanto, o pesquisador observava uma clara preferência por projetos cujas ações poderiam ser consideradas mais superficiais e voltadas para ‘mudar os outros’ como a educação de funcionários, realizar teatro institucional e outras formas de conscientização dos subordinados.

Outras ações eram voltadas para normatizações, como gerar cartas de intenção em relação ao meio ambiente ou à sustentabilidade de forma mais ampla. Esta proposta mostra o fato de que os gestores estão atualizados com o que se faz no mundo empresarial e com os relatórios socioambientais. Mesmo que tendo permanecido até o final da investigação apenas como uma intenção não pode deixar de ser considerado relevante.

Logo após o segundo encontro acima relatado alguns dos hotéis passaram a trocar e-mails mencionando as ações já tomadas e outras em andamento, que serão apresentadas a seguir. O principal executivo do grupo mostrava engajamento com o projeto, mas também indicava a linha que considerava mais importante, propondo a utilização de indicadores e referenciais já validados. Um dos gerentes do grupo havia localizado informações sobre a atuação do SENAC em termos de educação e mensuração de resultados para a sustentabilidade e outro tinha sobre os indicadores do Instituto Ethos, que provocaram atenção e interesse, conforme se nota na troca de correspondências abaixo:

De: Diretor de Operações
Enviada em: sexta-feira, 23 de julho de 2010 09:49
Para: J. (assistente gerência Hotel 1)
Cc: Diversos Gerentes; 'Marcos Bidart'
Assunto: RES: HZ/ Contribuições

J. veja o texto abaixo. Por favor, entre no site do SENAC, descubra que ferramenta de medição é a citada pela A (colega da HZ), e se for o caso, responda e me envie os resultados. Gostaria de conhecer o que eles estão fazendo como orientação para sustentabilidade hoteleira. Caso tenha os indicadores do Instituto Ethos, também poderia me enviar? Acho que vale a pena ver, podem ser referenciais. Grato, um abraço. Aguardo resposta.
Diretor de Operações.

(e-mail trocado entre gestores da HZ)

Apesar de que os gestores pareciam comprometidos com um projeto de construção interna de significados e desenho comum de ações, o e-mail acima mostra que existia uma compreensão de que indicadores e cursos externos podem ajudar.

Abre-se aqui um parêntese para sublinhar que em todos os e-mails enviados pela empresa encontrava-se sempre no rodapé uma frase: “Como hoteleiros, colaboramos com o estatuto da criança e do adolescente, não permitindo em nossos hotéis a prática de turismo sexual e a exploração de menores.” Este ponto era sempre lembrado pelos gestores como uma ação levada muito a sério e já voltada para a sustentabilidade. Quando perguntados sobre como eles entendiam esta frase, afirmavam que era uma questão ligada à responsabilidade social corporativa e ao cumprimento de leis, mas que não era obedecida à risca por muitos hotéis no Brasil.

Os gestores continuavam participando da troca de mensagens e informações e pesquisando. Uma das gestoras era a mais envolvida e havia contribuído com importantes e-mails, sobre cursos, certificações em sustentabilidade na hotelaria. A gestora que mais participava havia enviado o link para a carta ambiental de um grande grupo hoteleiro francês.

Isto reforçou a iniciativa de escrever algo similar. A mesma gestora informava também sobre um curso à distância de melhores práticas ambientais em pequenos meios de hospedagem.

Enquanto isso o pesquisador também alimentava o grupo com material encontrado na internet, sobre aquelas que eram consideradas melhores práticas em sustentabilidade hoteleira. Estes materiais, textos na sua maioria não acadêmicos para melhor compreensão do grupo, incluíam políticas ambientais e cartas de sustentabilidade, alguns deles tratavam do tema cultura local e parcerias com o poder público. Quando o pesquisador encontrou textos acadêmicos relevantes as ideias eram sintetizadas e colocadas no GRESUS, com o texto na íntegra para os interessados. O pesquisador exercia assim seu papel neste tipo de trabalho, de incentivar a reflexão e aprofundar os temas.

Os hotéis também se engajavam em ações. Exemplo disto é o e-mail abaixo, recebido do Hotel de Campinas, 45 dias depois do segundo encontro de gestores. Este hotel foi o que mais contribuiu com resultados imediatos foi este e-mail que de certa forma liderou o processo de relatar ações ou quem sabe até de tomar algumas, para não ‘ficar para trás’. Neste e-mail, o Gerente Geral do Hotel 3, além de elencar uma série de ações práticas também registrava a visita a uma cooperativa de catadores de resíduos sólidos, um tema que ganharia em importância ao longo do trabalho. Foi neste movimento deste gestor que surgiu o primeiro caso prático de pesquisa externa à estrutura da cadeia, em que membros do grupo se mobilizaram para entender o que é feito e como é feito por outros possíveis interessados e parceiros em questões associadas à sustentabilidade.

De: P. Gerente Geral do Hotel 3
Enviada em: terça-feira, 17 de agosto de 2010 17:19
Para: Diretor de Operações
Cc: Pesquisador, Subgerência do Hotel 1
Assunto: Resultados Barão Geraldo – Sustentabilidade

Prezados envolvidos no projeto de sustentabilidade, boa tarde! Recebemos na sexta feira a última conta de luz companhia de energia da região. Tivemos uma ótima surpresa com o reflexo da troca das lâmpadas do estacionamento e também com a implantação de sensores de presença nas escadas de incêndio e lavanderia além do sistema de fotocélula para acendimento das luzes externas. Em 15 dias de sistema implantado tivemos redução de quase 2000 kwh comparando os meses de julho/2009 e julho/2010. Além de utilizarmos menos energia, ainda fizemos economia de aproximadamente R\$320. Em tempo gostaríamos de divulgar nosso quadro com as ações e seus “status”. Também buscamos cooperativas de reciclagem de lixo vistoriamos uma delas. Fotos anexas.

(e-mail trocado entre gestores da HZ)

VISITA COOPERATIVA DE CATADORES – 15/06/10





Imagens 4 a 18 – Visita a Cooperativa de Catadores - fotos: Gerente do Hotel 3

O gerente deste hotel e sua assistente descreviam vivamente a visita à cooperativa de catadores na sua região e se mostravam impressionados com vários aspectos da organização do empreendimento. Referiam-se com interesse tanto às técnicas utilizadas, como quanto à perspectiva de gerar receita para um grupo organizado da sociedade a partir de algo que antes

era jogado fora. Mostravam-se também impressionados com a origem e história da cooperativa, bem como com a forma com que os catadores se organizavam. Ressaltavam aspectos democráticos e para os gestores surpreendentes de tomada de decisão no grupo de catadores. Esta visita foi muito importante para o trabalho, pois a discussão sobre resíduos sólidos viria mais tarde a atrair a atenção do grupo de gestores como ponto focal.

Em termos das mudanças de significado conforme propostas por Sandberg (2000; 2006; 2007) e do desenvolvimento expansivo do indivíduo como mencionado por Engeström (2001) observou-se aqui a importância do contato direto e vivencial com os catadores e suas histórias para uma mudança de percepção dos gestores. Os catadores deixaram de ser vistos como pessoas necessitadas e carentes e sim como um grupo organizado e com muita coisa a ensinar. O conhecimento expressivo sobre a visita manifestou-se nas fotos e relatos e o conhecimento prático nas melhorias depois propostas para reciclagem, em especial na preocupação de se formar alianças com cooperativas de catadores de resíduos sólidos.

O pesquisador procurou a esta altura do trabalho sintetizar todas as ações que já estavam em andamento. Estas haviam sido comunicadas em diversos e-mails pelos gestores e foram consolidadas no e-mail devolutivo abaixo para o grupo. Procurou-se neste e-mail omitir qual hotel estava fazendo o que, para não acirrar nenhum tipo de competitividade, foram apresentados todos os resultados como conquistas do grupo em geral.

De: Marcos Bidart
Enviada em: terça-feira, 30 de agosto de 2010
Para: Todos os gerentes
Cc: Diretor de Operações

HZ – Sustentabilidade - Ações e Reflexões

Segue abaixo uma primeira consolidação de ações prática que já estão sendo tomadas em algumas unidades da rede. Pedimos a gentileza de encaminhar para a coordenação de operações as ações que estejam sendo feitas nas suas unidades e que não constem abaixo, para mantermos a todos informados.

Depois das ações consolidadas, algumas perguntas para reflexão, conforme combinado anteriormente. A consolidação foi feita mantendo o conceito de sustentabilidade em seis eixos, a nossa estrela de sustentabilidade. Estes eixos podem e devem acontecer simultaneamente. Apenas para lembrar, trabalhamos com um conceito de sustentabilidade nos planos econômico, social, ambiental, tecnológico, cultural e político.

Abaixo serão apresentadas as intervenções já em andamento e as previstas para breve. O próximo passo, ainda esta semana será encaminhar este mesmo quadro em uma planilha para que cada um possa preencher com suas ações conforme esta classificação e manter a todos informados. Lembrando que a classificação pode ser mudada a qualquer momento por sugestão de vocês.

Ações já implantadas:Plano Tecnológico / Ambiental (resíduos líquidos – uso de água e esgoto)

Caixa acoplada do vaso sanitário dos apartamentos com água pela metade;
 Lençóis nos apartamentos ocupados são trocados usando método que reduz lavagens (uso da parte superior como inferior a cada troca);
 Programa de reuso das toalhas iniciado;
 Lavagem das áreas externas com equipamento de água pressurizada;
 Início de programa de uso e descarte de materiais, visando coleta seletiva e geração de renda, separando papel, alumínio, vidro e lixo orgânico em parceria com cooperativa de catadores;
 Papel A4 impresso e jogado fora reutilizado para rascunho;
 Redução do uso de comandas para o café da manhã. Não será mais usada comanda para anotar consumo de café da manhã. Os garçons usam apenas a lista de hóspedes e fazem o lançamento no sistema, como número de comanda e: data. Após fase de teste não houve problemas com faturamento. As empresas não sentiram falta da comanda. Não houve contestação de consumo por parte dos clientes com pagamento direto;
 Envelopes do malote sempre reaproveitados;
 Pilhas de fechaduras e de controles remotos separadas e descartadas em locais de coleta exclusiva;
 Coleta de óleo da fritadeira da cozinha por empresa especializada;
 Redução de documentos impressos, como relatórios da auditoria, *slips* de reservas e relatórios de chegadas e saídas previstas;
 Refeita campanha para evitar uso de copo plástico;
 Readequação do uso da máquina de lavar roupas e a secadora.

Plano Tecnológico / Ambiental (consumo de energia)

Redução das luzes da recepção após as 23:00;
 Travamento do elevador de serviço e um social no andar térreo;
 Troca de lâmpadas incandescentes por econômicas FLC (58 watts);
 Sensor de presença nos corredores sociais dos andares e banheiros sociais;
 Redução da iluminação artificial do restaurante e recepção aproveitando a iluminação natural;
 Foto células na iluminação externa;
 Iluminação das salas de evento dividida em 03 circuitos, reduzindo as luzes acesas;
 Digitalização dos elevadores sociais, diminuindo o consumo de energia, é programada para atender o andar mais próximo;
 Controle de acesso dos elevadores por cartão evitando acionamento de vários andares e paradas e partidas desnecessárias;
 Aquecedor elétrico de água, instalado em uma das caixas d'água superiores (a caldeira somente mantém quente a água economizando gás);
 Economizador de energia nos apartamentos;
 Interruptor individual na sala de descanso/manutenção;
 Troca das borrachas das geladeiras.

Plano Social:

Conscientização e treinamento com as equipes;
 Busca e vistoria de cooperativas de reciclagem de lixo;
 (e-mail do pesquisador para os gestores)

Observa-se aqui mais uma vez a grande rapidez com que foi gerado o que na proposta metodológica é chamado de conhecimento prático. Por outro lado, nota-se que não foram

intercambiadas maiores reflexões sobre o que estava sendo feito. Priorizavam-se claramente soluções ambientais, tecnológicas e econômicas no sentido 'tecnocêntrico', sem maiores explicações ou discussões sobre aspectos ligados às culturas interna e externa, às negociações necessárias e com breves abordagens de aspectos sociais da ação dos hotéis. Constatava-se, porém, a efetividade da proposta feita pelos próprios gestores de compartilhar práticas e ações, pois o que era implementado em um hotel rapidamente era copiado pelos outros.

Uma série de ações foi relatada pelos hotéis como pendente. Os motivos recorrentemente citados para a não realização eram a falta de tempo e o alto impacto financeiro:

Ações Pendentes:

- Readequação dos containers de lixo (alto investimento);
- Verificar a conta de energia de cada funcionário e sugerir alterações no dia-a-dia para redução dos insumos (falta de tempo);
- Campanha de conscientização junto aos clientes sobre uso adequado do chuveiro e luzes dos apartamentos (falta de tempo);
- Separar lixo orgânico na cozinha e encontrar parceiro que dê destinação adequada para produção de adubo ou ração para animais (falta de tempo);
- Instalação de aquecimento solar (alto investimento);
- Estudo para captação de água da chuva (alto investimento);
- Substituição do acionamento da descarga por outro em que haja utilização diferenciada entre urina e água e fezes, para posterior reciclagem (alto investimento).

(e-mail trocado entre os gestores)

A partir das ações relatadas pelos hotéis o pesquisador pediu que fossem apresentadas constantemente quaisquer ações futuras que surgissem, ainda que no plano das ideias. Esta manutenção do processo criativo tinha o objetivo de sustentar a troca de melhores práticas informando as outras unidades. Além disso, serviria para exercitar a proposta de se analisar conforme a matriz de criticidade e complexidade apresentada pelo diretor de operações na primeira reunião ou segundo o critério de necessidade ou não de investimentos financeiros, uma linguagem familiar ao grupo.

A partir das primeiras informações geradas pelo grupo, pesquisador enviou um e-mail a todos os gestores e membros da organização com atuação no administrativo-financeiro, com as seguintes perguntas:

Perguntas para reflexão:

- 1) Ao pensar sobre do pilar econômico da sustentabilidade, que dados precisamos ter em mãos para tomar as decisões sobre nossas ações?
- 2) Temos sempre estes dados financeiros ou para quem precisamos pedir?

- 3) Temos contato com as pessoas que podem nos dar as informações necessárias sobre práticas sustentáveis e bom relacionamento com elas?
- 4) A atividade hoteleira dependendo do lugar em que é praticada provoca outros impactos além da emissão de resíduos sólidos e líquidos e questões ligadas ao consumo de energia e insumos?
- 5) Nossos funcionários que exercem atividades operacionais podem contribuir para mudanças de processos ligadas à sustentabilidade? Como?
- 6) Que aspectos sociais da atividade hoteleira nós gostaríamos de modificar e apoiar sua permanência no tempo para o futuro?
- 7) Existe no entorno de nossas atividades aspectos culturais que nós gostaríamos que não desaparecessem e que, portanto, exigem nossa intervenção ativa para que eles estejam vivos daqui a alguns anos?
- 8) Com que entidades, associações e organizações precisamos estabelecer parcerias ou delas participar para atingir nossos objetivos ligados a se tornar uma empresa mais sustentável?

(e-mail do pesquisador para os gestores)

O pesquisador continuava assumindo seu papel de incentivador da reflexão e de agente provocador. No entanto, neste momento específico do trabalho, estas perguntas pareciam não se adequar bem ao dia a dia dos gestores. Nenhuma resposta imediata foi dada pelo grupo e o pesquisador em seu caderno de campo por vezes escrevia sobre a sua frustração e receios. Por outro lado, reconhecia que era necessário dar tempo ao grupo para digerir as reflexões. Ainda mais com um grupo pouco habituado a provocações reflexivas sobre temas não ligados ao dia a dia e voltado para o operacional, cobrar e colocar pressão poderia desestimular o grupo e os confrontar com a dificuldade reflexiva. Logo depois o pesquisador recebeu uma resposta da coordenadora do projeto da HZ, bem depois do prazo determinado, confirmando as impressões sobre as dificuldades:

Olá, Marcos, como vai? Desculpe-me por não ter respondido ontem, mas fiquei sem internet e os e-mails acumularam muito... Os gerentes me pediram um pouco mais de prazo. Até o momento recebi as respostas dos hotéis 1 e 3, por isso ainda não compilei. Você gostaria que eu lhe enviasse o que recebi dos hotéis para dar uma olhada?

Abraços, Coordenadora de Operações / HZ

(e-mail de um dos gestores para o pesquisador)

As respostas dos hotéis mencionadas no e-mail acima já eram conhecidas do pesquisador, pois ele havia sido copiado no e-mail. Não havia a proposta de avanços reflexivos e sim reafirmavam as ações práticas que já estavam em andamento. Em função disso o pesquisador decidiu provocar este processo de reflexão de uma forma presencial e foram organizadas visitas a cada unidade hoteleira individualmente para fechar este primeiro ciclo de pesquisa e organizar uma segunda fase, seguindo as diretrizes da investigação

colaborativa. Mais uma vez esta proposta teve apoio da diretoria, que enviou e-mail a todos os gerentes solicitando que o pesquisador fosse recebido.

A proposta passou a ser então a de realizar entrevistas reflexivas, para apoiar o avanço do grupo de gestores da HZ. Antes das visitas foi feita uma entrevista desta natureza com o Diretor de Operações da rede hoteleira, para discutir o que estava sendo feito. Durante esta visita ele reiterou a autonomia do grupo de gestores, e a liberdade do pesquisador em manter contatos individuais. O pesquisador o confrontou com a rapidez que o grupo passava para o ‘o que fazer’ e ‘como fazer’, sem se preocupar mais tempo com o que era o cenário de forma mais ampla e deixando de lado perguntas como ‘para quem fazer’ e ‘com quem fazer’. Em relação a isso o Diretor de Operações manifestou sua crença de que a capacidade reflexiva do grupo era realmente mais desenvolvida em termos operacionais.

Enquanto as visitas aos hotéis eram preparadas foram enviados e-mails norteadores da discussão, que também foram colocados na comunidade virtual (GRESUS). Um deles é de especial importância, pois apresentava ao grupo um movimento que surgiu na Inglaterra e tratava do tema da construção local da sustentabilidade. O tema é importante, pois norteou algumas das perguntas feitas nas visitas que se seguiram aos hotéis:

Permitir a comunidades de prática liderar projetos de renovação em uma abordagem de escala de bairro é a maneira mais efetiva em termos de custos para garantir que nossas aldeias, cidades e metrópoles se preparem para o futuro e criem as condições para as pessoas prosperarem. Múltiplos benefícios podem ser atingidos ao se empoderar grupos comunitários na união para tentar resolver os temas de prioridade local e para trabalhar em parceria com as autoridades, empresas e organizações sem fins lucrativos. Melhorias na nossa infraestrutura física podem lidar com a mudança climática, proporcionar redes de transporte eficiente e de qualidade, melhorar a saúde e o bem-estar, assegurar um ambiente natural saudável, aumentar o estoque de moradia de longo prazo, maximizar oportunidades de emprego e fazer nossas comunidades mais seguras e coesas. O Futuro é Local é um movimento que defende uma abordagem integrada e baseada na região para melhoria da infraestrutura da comunidade e o retrofit de prédios.
(texto colocado no site do GRESUS)

Antes de enviar este texto acima por e-mail aos gestores, o pesquisador havia, como combinado em relação a materiais escritos, solicitado autorização ao diretor de operações da HZ, que retornou com as seguintes observações, que reforçavam o que havia dito na reunião:

Marcos, eu não vejo mal em mandar o texto. Mas ele é complexo. De difícil cognição. Ele tem conceitos MUITO profundos, encadeados. Em nossa empresa somos muito diretos no que abordamos, e costumamos até a fazer listas dos passos a serem dados, das ações a serem desempenhadas, dos conceitos a serem abordados. Fique à vontade para enviar, mas não espere

uma reflexão do nosso pessoal sobre este texto, pois não acredito que ela ocorrerá. Acho inclusive que eles ficarão se perguntando por que receberam este material. É só minha opinião. Um abraço. Diretor de Operações
(e-mail do diretor de operações para o pesquisador)

Esta troca de e-mails mostrava a percepção da diretoria sobre sua própria equipe. Não fica claro se o diretor de operações não acreditava na capacidade reflexiva do grupo em níveis mais profundos ou se a organização não a estimulava, aceitando a situação desta maneira. Isto levou o pesquisador a reflexões sobre o *up front*, o palco em que se realiza a pesquisa, e o *backstage*, os bastidores da mesma, no sentido de Goffman (2003). Certamente muita coisa se perdia pela impossibilidade de ser totalmente membro do grupo e saber o que se falava nos bastidores sobre o trabalho. O pesquisador, no entanto mais tarde reconheceu que pode ter forçado uma mudança do nível de análise. Em termos sociodramáticos o silêncio e a ausência de resposta podem demonstrar a sabedoria do grupo, de não querer se envolver com mais do que entendeu ter sido convidado a fazer.

Além do e-mail sobre a importância das ações locais e regionais apresentado acima, o pesquisador enviou a todos os hotéis uma página de internet com uma ‘calculadora de pegada ecológica’ individual. Esta causou intensa discussão sobre a responsabilidade individual na sustentabilidade. Começava a ser questionada a crença de que seriam os mais pobres aqueles a serem conscientizados, uma vez que os cálculos feitos mostravam que quanto maior a renda, mais rica em produtos industrializados a alimentação e maior o número de deslocamentos de carro individuais, maior a pegada ‘ecológica’, calculada em termos de emissões de carbono.

Algumas unidades da rede hoteleira progrediam rapidamente na implantação de projetos e na busca de seus próprios indicadores. Uma delas apresentava quadros como o que se segue para outros gestores da HZ e para membros do grupo inicial de pesquisa, mostrando vontade e abertura para interagir com os membros externos. Estas informações suscitavam novas reflexões e mostravam a importância de números e gráficos para animar grupos como este. Abaixo é apresentado um exemplo desta interação, importante para reflexões posteriores.

De: Assistente de Gerência
Enviada em: segunda-feira, 16 de agosto de 2010 12:07
Para: 'D. (membro do GRESUS, especialista em sustentabilidade)
Cc: 'Marcos Bidart'
Assunto: RES: RES: RES: Grupo Sustentabilidade

Olá. Seguem os dados de nossas contas de energia elétrica do ano de 2009. Coloco também as de 2010 a caráter comparativo. Espero que ajude qualquer informação que precise estou a disposição.
(e-mail de uma das gestoras ao pesquisador)

Os indicadores apresentados provocaram a reflexão entre o grupo de gestores e o GRESUS sobre se a ocupação do hotel como um todo seria a medida mais adequada para acessar o consumo de energia. Diferentes quantidades de pessoas poderiam estar hospedadas com a mesma ocupação de quartos percentual, uma vez que esta última é uma medida de quartos ocupados e não de pessoas presentes no hotel. A gerente do hotel concordou plenamente e partiu-se então para medir o consumo de energia per capita em cada mês. Ela e sua assistente foram em busca das informações necessárias, presentes em outros relatórios da rede e geraram o seguinte quadro ampliado.

Tabela 1 – Indicadores de consumo de energia Hotel 1

Mês de 2010	Conta de luz R\$	Consumo do hotel Kwh	Ocupação de quartos	Quantidade de hóspedes	Kwh por hóspede	R\$ por hóspede
Janeiro	4764,38	11360	43%	291	39,04	16,37
Fevereiro	4001,33	9520	54%	220	43,27	18,19
Março	5195,73	12400	65%	353	35,13	14,72
Abril	4982,68	11920	61%	351	33,96	14,20
Maior	4023,44	9600	67%	348	27,59	11,56
Junho	5953,81	14160	71%	343	41,28	17,36
Julho	6923,79	16320	71%	452	36,11	15,32
Agosto	8069,01	11120	77%	511	21,76	15,79
Setembro	6846,38	10240	70%	521	19,65	13,14
Outubro	6271,61	11680	76%	557	20,97	11,26
Novembro	7580,01	11680	78%	639	18,28	11,86

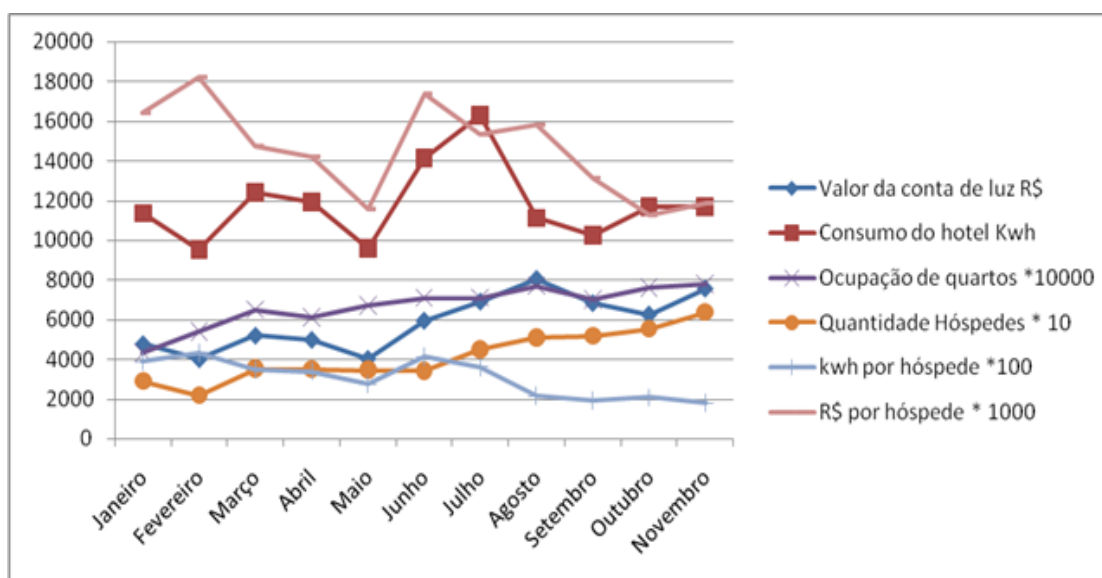


Figura 7 - Indicadores consumo de energia elétrica no Hotel 1 em 2010

Acima estão apresentados os relatórios relativos aos anos de 2009 e 2010. Quanto a 2009, ano em que ainda não se havia começado o trabalho, o que se notava era que os dados apresentavam grandes inconsistências e desvios, com meses de consumo por hóspede de 17,08 kwh (*kilowatt* hora) e em outros na mesma época do ano de 106,42 kwh. Como naquele ano ainda não havia a preocupação com a questão da sustentabilidade, na forma que passou a se ter em 2010, e também não havia registros das ações tomadas, decidiu-se descartar estes dados para fim de acompanhamento e análise e passar a focar nos resultados a partir de 2010.

Estas planilhas facilitaram a reflexão sobre a necessidade de trabalhar em conjunto com o hóspede quanto o tema é energia e água. A apresentação na forma de gráficos também facilitou a reflexão, uma vez que no contexto da cultura empresarial da HZ, gráficos ‘conversam’ com os gestores. A frase anterior do diretor de operações mostrava a preferência por indicadores quantitativos e expressões numéricas da realidade. Estas se mostraram úteis como ferramentas mediadoras de discussões, o que foi respeitado pelo pesquisador.

Neste momento, por volta de novembro e dezembro de 2010 houve um novo silêncio por parte dos hotéis na resposta a e-mails e reflexões. O pesquisador procurou então o diretor de operações e perguntou se a pesquisa estava causando algum desconforto e se seria interessante continuar e partir para uma etapa de conversar com os acionistas e investidores. A resposta do diretor de operações veio pelo e-mail abaixo, no qual reforçava sua opinião inicial. Alguns trechos foram suprimidos para não identificar pessoas ou locais:

Marcos, desde o começo minha posição é a mesma. Abro a porta da empresa, deixo as pessoas à vontade para contribuírem com sua cota de tempo e interesse, mas eu pessoalmente não me envolveria na liderança, lembra? Estou mantendo minha posição. Na verdade não só não assumi a liderança como não assumi um papel como gestor. Estou deixando os Gerentes fazerem a parte dele, sem me envolver. A abertura do novo hotel me toma tempo, e o encerramento das atividades de um hotel também. Portanto, ando sobrecarregado, mesmo.

O encaminhamento da pesquisa não gerou desconforto e quero que você fique à vontade para continuar em contato com todo mundo. Desejo que seu trabalho frutifique, mas nesse momento eu não dedicarei tempo para este projeto, por questões já explicadas anteriormente.

A ideia de falarmos com investidores pode ser interessante em alguns aspectos, em outros não (por exemplo, se for envolver investimento, teria que passar por aqui primeiro, antes dos investidores, pois nós, como administradora é que devemos prestar-lhes contas, justificar ações, propor melhorias, mudanças, ou inovações).

Reforço que seu trabalho é bem-vindo, desejo a você sorte, mas me restrinjo a observar como espectador enquanto outras questões importantes estão consumindo minha agenda, ok?

Abraço forte. Diretor de Operações.

(e-mail do diretor do grupo para o pesquisador)

Uma das dificuldades para o pesquisador, que nunca foi velada e sim claramente exposta, era este clima receptivo de um lado, mas de outro lado a ausência de um verdadeiro ‘abraço’ ao projeto sob o ponto de vista estratégico da organização. A diretoria em raros momentos solicitou que materiais não fossem enviados, ou colocou algum tipo de impeditivo. A única atenção solicitada foi a de que deveriam ser filtradas aquelas ideias que tivessem custos financeiros como consequências. Mas também a diretoria da rede nunca se movimentou para discutir sugestões de mudança com o pesquisador ou se manifestou para acelerar processos com os gestores.

Sob o ponto de vista metodológico o trabalho vinha sendo conduzido alinhado com a proposta inicial. Lideranças se alternavam, ora o gerente de um determinado hotel apresentava as ideias e práticas mais criativas, ora um membro do grupo original (GRESUS) assumia um papel de conduzir o grupo de gestores da HZ para reflexões, como no caso da ‘calculadora de pegada ecológica’. Esta liderança ativa, no sentido de Heron (1996) e exposta na metodologia, era acompanhada pela hierarquia passiva, aderida quem quisesse e nos momentos em que desejasse. Por meio da troca de melhores práticas era exercida a cooperação. A percepção do pesquisador é de que isto gerava aos poucos a confiança necessária para que todos participassem ou ao menos expressassem com clareza suas dúvidas e indecisões.

O silêncio e aparente distanciamento do grupo de gestores também orientaram por um momento as reflexões do pesquisador. Não parecia conveniente que o pesquisador impusesse um ritmo ao grupo. Não havia também uma liderança autoritária, que obrigasse o grupo a continuar suas ações e reflexões. Isto pode ser angustiante para quem é acostumado com pesquisas com protocolos mais rígidos, mas dentro da ideia de observar com cautela as manifestações do grupo, o não se manifestar deve ser considerado como uma forma de se expressar.

Lentamente o pesquisador mudava sua percepção em relação à necessidade da presença da alta liderança em programas desta natureza. Talvez, para aquelas organizações que têm menos capacidade de lidar com a ambiguidade e tensões, como no caso desta especificamente, estes programas necessitam e deveriam ser conduzidos com a presença de um ‘estadista corporativo’, como mencionado no referencial teórico (ALMEIDA, 2007). A ideia que norteava o trabalho era, no entanto, a de observar até que ponto os gestores se tornariam ativistas organizacionais (CLEGG, 2009), liderando eles processos de mudança em significados e práticas competentes.

Foram então iniciadas as visitas às unidades hoteleiras. O pesquisador foi recebido calorosamente em todas as unidades. Consolidava-se o relacionamento e a confiança com os gerentes dos hotéis. Buscou-se em cada uma das visitas, fazer não apenas uma entrevista, mas um diálogo que provocasse a reflexão dos gestores. Foram feitas sempre duas perguntas, deixando o gerente e seus assistentes discorrerem o máximo possível sobre elas. A primeira pergunta era sempre sobre o que tinha sido feito até então sobre o tema sustentabilidade no hotel e a segunda sobre como seria o hotel dos sonhos, se não houvesse restrição de verbas, nem de tempo. Esta discussão tinha o objetivo de aprofundar esta ambiguidade proveniente da distancia entre o realmente atingido e os desejos e motivações mais profundas. A partir daí em cada conversa se pretendia articular as ações para a próxima fase.

Abaixo a síntese das anotações do pesquisador de cada uma das visitas, relatando de forma muito sucinta o que foi ouvido e dialogado de forma reflexiva:

Hotel 1- Dentro da cidade de São Paulo

O hotel já desenvolve controles mais eficientes de redução de consumo de energia elétrica e de água desde o início do projeto. Estes passam pela conscientização da equipe e pela compra de equipamentos mais modernos, como os chuveiros que gastam menos água, mas que se pagam rapidamente em termos de conta de água. O dilema é a reciclagem de resíduos sólidos. Mesmo havendo uma Lei Municipal da cidade de São Paulo que prevê a reciclagem, ou o destino final por meio de companhia adequada, o tráfego de caminhões tem sérias restrições na área. Mesmo assim, latas, papelões, cabides de roupas e outros materiais mais nobres já são reciclados. Contribuem inclusive com verbas para as festas de final de ano e de dias comemorativos dos funcionários, como o Dia das Crianças.

O hotel dos sonhos teria painéis solares, muito mais plantas nas fachadas, os ainda não implantados cartões que desligam a energia dos apartamentos automaticamente, equipes mais bem treinadas, a solução para a reciclagem de resíduos, parcerias no bairro com outros hotéis.

Hotel 2 – Ao lado de rodovia em área industrial:

Desde o início do projeto houve uma maior conscientização da equipe para as necessidades sobre o tema. A equipe do hotel é, no entanto, muito enxuta, o que impede que seja escolhida uma pessoa para se dedicar a reciclagem ou outros assuntos. O gerente se ressentiu de ter apresentado projetos de implantação de energia solar para os acionistas, inclusive com estudos de viabilidade econômico-financeira para os acionistas, que disseram que se tivessem os R\$ 45 mil necessários, construiriam mais uma sala de eventos.

O hotel dos sonhos teria um estacionamento verde em vez de asfaltado, paredes verdes, painéis solares e reuso da água. O hotel usa água de um poço próprio, mas esta depois é descartada. Teria também algum tipo de parceria com cooperativas de reciclagem da cidade mais próxima. O gestor, no entanto, lembra que a existência das mesmas depende do apoio do poder público que em prefeituras passadas foi dado e agora parece não existir mais.

Hotel 3 – Em grande cidade do interior do Estado de São Paulo

Hotel bastante avançado no tema sustentabilidade, talvez pela inserção regional que tem ou pela consciência do gestor. A assistente de gerência está muito envolvida, aparentemente a equipe também. Esforços constantes vêm sendo feitos para reduzir o consumo de água e de energia elétrica, conforme os e-mails anteriores. Uma parceria com uma cooperativa de coleta seletiva de resíduos foi estabelecida.

O hotel dos sonhos teria acionistas engajados e participativos um estacionamento cheio de árvores, painéis solares, reuso de água, equipes bem treinadas, hóspedes envolvidos, parcerias com a universidade estadual local e com órgãos locais.

Hotel 4 – Próximo ao aeroporto internacional de São Paulo Capital

Esta unidade da rede é a mais massacrada pela realidade. Trata-se de um hotel que não dorme, em plena madrugada podem chegar tripulações e passageiros de voos cancelados ou de escalas de voos nacionais e internacionais. A equipe do hotel parece ainda não ter podido absorver o tema sustentabilidade, as ações são poucas, nada está sendo feito para reduzir o consumo de água e de energia ou para reciclar resíduos.

Até sonhar parece difícil e necessita um pouco de estímulo. Em relação às crenças dos acionistas o gestor relata encontros em que são discutidas apenas as questões patrimoniais e sobre resultados financeiros. O membro da equipe que se mostra mais interessado no assunto é um gestor financeiro que já trabalhou em outras unidades da rede.

Hotel 5 – Cidade industrial da periferia de São Paulo

O hotel tem uma equipe muito reduzida. Apesar disso o gerente diz estar fazendo todos os esforços possíveis para se dedicar ao projeto. O foco de sua atuação tem sido o envolvimento da equipe de camareiras, arrumadeiras e de manutenção em torno de economia em contas de consumo e em evitar desperdícios. Ressente-se da possibilidade de algum tipo de atuação na área de resíduos sólidos. Afirma que pode até reciclar, mas que depende da boa vontade de um senhor que recolhe os resíduos, pois não há coleta seletiva implantada pela prefeitura.

O hotel dos sonhos teria parcerias com consultores, coleta seletiva, energias alternativas, parcerias profundas com a prefeitura e as grandes empresas da região, como algumas indústrias ou instituições financeiras, bem como um trabalho acompanhado e apoiado pelos acionistas.

(Trechos do caderno de campo)

Vários trechos das conversas acima apontavam para a necessidade do desenvolvimento de competências de negociação e articulação com saberes e poderes regionais e locais, como o poder público, as organizações sem fins lucrativos e os acionistas. Os gestores falavam da necessidade de parcerias com universidades, prefeituras, bem como com cooperativas de reciclagem, mas discorriam também sobre a necessidade primordial de convencer os acionistas para os temas em questão. O acionista, ou em alguns hotéis o investidor, era na visão deles neste momento a parte interessada mais relutante.

Exemplar em termos desta questão é a fala de um dos gestores. Ele afirmou que, em conversa com um dos acionistas de sua unidade, havia proposto a instalação de um telhado

com células fotovoltaicas para geração de água quente, com uso de energia solar. Apresentou custos e mostrou que o projeto se pagaria em dois anos. Ao que o acionista teria retrucado que, se tivesse R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais) em caixa e disponibilidade para gastar, em vez de um telhado que gerasse energia solar, construiria uma sala de eventos, pois esta geraria receita. O gestor neste momento parece ter ficado sem argumentos quantitativos para demonstrar que redução de custos é o mesmo que geração de receitas e a possível importância de um investimento que se pagaria em dois anos sobre futuros aumentos de contas de energia e sobre a imagem do hotel. Uma competência comercial mais desenvolvida e a capacidade de argumentar de forma mais consistente não parecia presente até este momento.

Pode-se afirmar que até aqui três grandes assuntos haviam emergido na pesquisa, das entrevistas e das muitas conversas informais mantidas com os gerentes. Em primeiro lugar, a ambígua relação com os acionistas e as dificuldades em negociar com eles assuntos que não apresentassem óbvios ganhos financeiros imediatos. Em segundo lugar, a discussão sobre se de fato os clientes desejam ou não um hotel sustentável, ou percebem isto como valor. Em terceiro lugar, a questão dos resíduos sólidos, o tema mais paradoxal e mais abrangente em termos de empreendimentos hoteleiros dentro de cidades grandes.

Em relação ao primeiro tema, o da relação com os acionistas, os gestores apontavam para uma dificuldade de fazer ver aos acionistas a possibilidade de ganhos indiretos via um ‘marketing verde’ para atração de clientes. Também não pareciam preparados para provar aos acionistas a possibilidade de redução de custos no médio e longo prazo.

Sobre o segundo tema, o da postura dos hóspedes, parece haver uma desconfiança sobre o comportamento dos mesmos. Os gestores entendem que há sim hoje consumidores mais conscientes, mas em relação a hotéis de baixo custo como os da rede, há a impressão de que os clientes têm hábitos nada conscientes. Pelo contrário, ouviu-se dos gestores relatos de clientes que deixam o ar condicionado dos quartos ligado o dia inteiro, para que este esteja frio ou quente quando chegam. Mesmo nos hotéis com o sistema em que as chaves do quarto são cartões para acionamento e desligamento da energia, alguns clientes colocam cartões de visita, cartões de crédito vencidos ou outros objetos, para manter o ar condicionado ligado todo o dia. Também há muitos relatos de abuso no consumo de água.

Já o terceiro tema, o dos resíduos sólidos, aparecia com tanta intensidade nos encontros e nas entrevistas que isto levou o pesquisador a considerar, em conjunto com membros do grupo inicial de pesquisa (GRESUS) e o gestor de um dos hotéis da HZ, a abertura de um novo ciclo de pesquisa. Este novo ciclo do segundo e terceiro estágios não implicaria em encerrar o ciclo original de pesquisa com os demais hotéis da HZ.

Foi enviado então por e-mail um texto para todos os gestores, com considerações sobre pontos altos do trabalho realizado até aquele momento e lançando perguntas para um segundo ciclo da pesquisa e da ação dos gestores, solicitando a concordância e a validação deles para as percepções do pesquisador. Alinhado com as preocupações sobre a relação e as negociações com acionistas o pesquisador escrevia neste texto também sobre os diferentes tipos de estruturas societárias que havia na rede. Uma estrutura era a que ocorria nos hotéis 2, 3 e 4, que se assemelha a uma empresa de capital limitado. Outra estrutura era a dos hotéis 1 e 5, que parece mais a de empresas de sociedade anônima, com diluição de capital. Nos dois casos ocorria um processo de decisão que passa pela realização de assembleias de acionistas ou de proprietários de unidades para que, em maioria simples ou conforme estatuto se decida o que pode ser feito nos empreendimentos. Estas diferenças aparentemente levam a duas maneiras distintas de lidar com o interesse do acionista, com maior ou menor pessoalidade.

Esta reflexão sobre a composição societária parecia importante, porque este era o grande salto qualitativo dado pelos gestores em termos da discussão sobre sustentabilidade. Quando se iniciou o trabalho foram feitas duas reuniões com o grupo de gestores. Em ambas aparecia como principal conclusão que a mais importante ação seria conscientizar as equipes de empregados e tomar algumas ações práticas de redução de consumo. Estas ações em sua maioria foram tomadas e em alguns casos em que foi possível ter contato direto com as equipes, descobre-se que elas são altamente conscientes e prontas a agir. Já os acionistas, antes não mencionados, apareciam agora como o *stakeholder* mais necessitado de conscientização, elemento essencial da estrutura que facilita ou coage ações dos gestores.

A partir desta ideia o pesquisador apontava no texto para reflexão dos gestores que, ao ser feita durante as entrevistas a pergunta sobre como seria o hotel dos sonhos, surgia uma nova realidade. As dificuldades que se apresentavam para ultrapassar a barreira do real para o ideal passavam sempre por negociações com os acionistas ou condôminos proprietários, por saber mostrar as vantagens de determinadas posturas ‘mais verdes’, mas que podem trazer mais hóspedes ou aumentar o valor da diária.

O pesquisador afirmava em seu texto também que a visão que o próprio grupo chamava de *Mad Max*, geralmente aflige e por vezes paralisa os membros do grupo e que por isso se trabalhava geralmente com as ideias da segunda visão, a de tecnologias salvadoras, no limite de nossas possibilidades. Esta, no entanto, também depositava na ciência as esperanças de mudança. Foi lembrado ao grupo que no segundo encontro, com a presença de todos, quando se falou sobre o assunto sustentabilidade com muita liberdade de pensamento, surgiam palavras-chave muito abrangentes. Falava-se de meio-ambiente e natureza, mas

também de hortas, pomares e jardins e da interação do homem com esta natureza. Abordava-se a questão de uma alimentação mais saudável, de cultura e de responsabilidade social e apareciam elementos interessantes e importantes como elos familiares, justiça social e questões culturais. Quando, no entanto, o grupo passou a colocar em prática o que seria um ‘ser sustentável’, na verdade só surgiram ideias sobre um ‘fazer sustentável’. Este fazer ocorria mais no nível do ambiental-econômico por meio da aplicação de tecnologias e novos processos: redução do uso de água, redução do consumo de energia e destinação mais adequada de resíduos.

O pesquisador registrava então que neste âmbito ambiental-econômico todos os hotéis conseguiram conquistas. Alguns se organizaram melhor do que outros em termos de planilhas e registros, em uns o ambiente externo legal é mais favorável do que em outros, alguns têm equipes maiores do que outros. Mas todos avançaram nos pontos que dependiam da sua própria ação, com exceção do tema dos resíduos sólidos, em que parcerias e a ação do Estado também representavam um papel importante.

Lembrava o pesquisador também no texto que estava ciente das enormes pressões de trabalho e afazeres diários que todos os gestores têm, cada um com as características locais de seus hotéis. Afirmavam com um gesto de muita coragem terem conseguido começar a implementar as práticas apenas com esforços e recursos próprios.

A partir daí o pesquisador lançava as seguintes questões de pesquisa para continuidade do ciclo em andamento, enquanto informava que paralelamente discutiria e agiria sobre a questão dos resíduos sólidos com um dos hotéis da rede.

Continuidade do trabalho

Para um aprofundamento e organização das ações iniciais e para podermos ter um novo olhar para todas as questões que envolvem a sustentabilidade, sob algumas óticas, pergunto:

1. Como podemos melhorar e tornar mais claras as ações que já começamos, com mais argumentos junto aos acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores, outros gestores, chefias e funcionários públicos para implementar outras ações ligadas à sustentabilidade?

2. Como a introdução da discussão sobre a sustentabilidade influenciou nosso trabalho?

3. O tema é mesmo importante para um hotel? Se para nós é importante, conseguimos transmitir a importância que para os públicos-alvo? Ou para quais públicos com mais facilidade?

4. O que precisamos aprender e desenvolver em termos de competências para poder negociar melhor com todos os públicos-alvo mencionados acima questões ligadas à sustentabilidade?

(e-mail enviado para os gestores)

Ao mesmo tempo então que se iniciava o trabalho específico sobre resíduos sólidos em parceria com o Hotel 1, o primeiro ciclo continuava em andamento. Novas reuniões com os gerentes dos hotéis da HZ foram agendadas e o intercâmbio entre eles sobre o tema sustentabilidade continuava a ser promovido por meio de e-mails e da comunidade virtual. Em dois dos hotéis foram realizados encontros entre a gerência e as camareiras, um com a presença do pesquisador e outro sem. O objetivo era desenvolver a ideia de que este público necessitava de maior conscientização e treinamento em questões ligadas à sustentabilidade.

O pesquisador participou presencialmente de um destes encontros com as camareiras. A gerência do Hotel 1 solicitou e o pesquisador a atendeu e dirigiu o encontro. Como em outras ocasiões do trabalho foram usados métodos e técnicas sociodramáticas e da criatividade para a solução de problemas (CPS) para a facilitação do *workshop*. Foi feito um aquecimento inicial, foram investigados os temas geradores, foi realizado um jogo e um compartilhamento final, com imediata geração de planos de ação.

Estavam presentes a gerente, 10 arrumadeiras, o servente que cuida do lixo e da limpeza das áreas de garagem e de serviço, uma faxineira e os dois funcionários da manutenção. O aquecimento consistiu em primeiramente levantar expectativas e depois pedir cada um pensar e anotar mentalmente o que a palavra sustentabilidade significava, com uma pequena frase. Quem quisesse podia escrever, quem não desejasse podia apenas guardar para depois dizer. Este pedido se deu pelo fato de ser um grupo bastante heterogêneo em termos de idade e formação. Sendo assim é importante respeitar aqueles que por algum motivo se sintam mais acanhados em se expressar por escrito. Em seguida pediu-se que em pequenos grupos de 3 pessoas fosse exposto o que cada um pensava sobre o tema, para apenas depois abrir as reflexões para o grupo como um todo. Este momento inicial, quando o grupo conversa entre si antes de expor suas ideias é na metodologia sociodramática importante para que o grupo confie que não vai haver exposição individual.

Este procedimento pareceu garantir ao grupo que não haveria nenhum comportamento intrusivo e, além disso, deixou-se em seguida claro que a ideia era ouvir o grupo e não dar uma aula, como a maioria, durante o levantamento de expectativas, pensava que ia acontecer. São pessoas habituadas ao que Paulo Freire (2005) chama da cultura do silêncio, na qual uns são destinados a pensar e 'ensinar' e outros a ouvir passivamente, 'aprender' e obedecer. As ideias que surgiram inicialmente foram sobre três temas centrais. Sustentabilidade estaria ligada a reduzir a poluição atmosférica e limpar os rios, a ensinar as crianças na escola e a economizar recursos.

O grupo foi então progressivamente se soltando e entrando no que é chamado na metodologia sociodramática de campo relaxado (DRUMMOND; SOUZA, 2008). Como atividade seguinte se propôs ao grupo que eles fizessem uma manchete de jornal sobre sustentabilidade no hotel, de novo escrita ou apenas conversada no grupo. Esta técnica foi novamente usada para evitar resistências quanto às pessoas se sentirem testadas em relação à sua escrita ou qualquer outra habilidade linguística ou de comunicação por escrito.

As três manchetes seguiam a lógica dos temas geradores antes constatados e compartilhados com o grupo e diziam ‘Crianças vêm ao Hotel 1 e dão aula de sustentabilidade’, ‘Conta de luz do Hotel 1 cai 20% e dinheiro é doado para festa dos funcionários’ e ‘Hotel 1 ganha prêmio por reciclar seu lixo e não sujar mais a cidade’. Seguiu-se a fase de discutir o que havia sido criado e de se compartilhar o que mais se sabia sobre o tema, já com o grupo bem mais relaxado.

As manchetes de jornal geradas mostram a certeza do grupo sobre o papel fundamental que seus filhos têm na construção de um futuro diferente. Nos comentários surgia a pressão que as crianças hoje fazem em casa para evitar o desperdício e para que os pais tenham comportamentos ‘ecologicamente corretos’. No entanto, mostrando clareza imediata sobre custos e benefícios, os funcionários debateram o tema de como, na sua visão, hóspedes e demais pessoas de classes mais abastadas tem hábitos de consumo exagerados. A partir daí manifestam seu desejo de que ajudar a economizar energia ou gerar receita com resíduos sólidos deveria se reverter em aumento da renda dos menos favorecidos.

Para surpresa da gerente desta unidade hoteleira, conforme admissão da mesma depois, o grupo mostrou consciência plena do tema. Além disso, afirmou como grupo que tinham muitas ideias sobre como reduzir consumo e reciclar resíduos que não eram colocadas em prática porque ninguém os ouvia. Surgiram aspectos como tecnologias conhecidas por integrantes do grupo sobre como fazer sabão de óleo de cozinha, novos sabonetes de restos de sabonetes, ideias para reduzir ainda mais o consumo de água pela solução de problemas crônicos de vazamentos e infiltrações. O responsável pela manutenção afirmou que desligar os LED’s (*light-emitting diode*) presentes em controles remotos e nos aparelhos eletrônicos que são ligados por eles, que ficavam ligados mesmo com os apartamentos vazios, poderia reduzir o consumo de energia em até 25%.

Deve ser ressaltado que as soluções encontradas eram sempre propostas de uma maneira que propunham parcerias de resultados com a empresa, demonstrando a postura cooperativa, mas sem inocência dos funcionários. Os funcionários queriam vender lixo e economizar luz e água para dividir os ganhos com o hotel e não para ficar com todo o

resultado, em clara demonstração de habilidade negocial. No caso dos LED's o funcionário afirmava que a economia de luz feita seria suficiente para pagar um funcionário para passar nos quartos ligando os aparelhos, o que geraria empregos. Esta frase mostra a preocupação deste público considerado mais simples com a geração de empregos e renda.

Sobre a questão da educação e conscientização para a sustentabilidade, sempre sugerida pelos gestores como ação prioritária e tema de uma das manchetes, não houve muita clareza sobre se seria bom realizar cursos para os funcionários que abordassem o tema. O que surgiu de mais concreto foi, como já mencionado, que as crianças estavam sendo, em casa, um grande elemento de pressão para que algumas ações fossem tomadas, em relação à reciclagem de lixo e consumo consciente de recursos. A informação que elas trazem da escola havia forçado algumas mães a mudarem hábitos. Estas afirmações mostravam a preferência deste público por uma aprendizagem menos teórica e sim prática e imediata.

Enquanto isso o tema dos resíduos sólidos se firmava em importância. Vários e-mails foram trocados entre os gestores e os membros do GRESUS. Alguns destes e-mails indicavam sites de internet com locais para descarte de lixo eletrônico (e-lixo), como um que é uma parceria do Ministério do Meio Ambiente com o Governo do Estado de São Paulo. O e-mail continha instruções sobre como encontrar o posto de descarte de e-lixo mais próximo.

Outros membros do grupo original (GRESUS) continuavam ativos e enviando material para estudos, mesmo estando distante, o que mostrava a característica de comunidade virtual de aprendizagem que o site do grupo havia ganhado. Abaixo um exemplo de mensagem que continuava chegando pelos mecanismos de envio de informações do grupo. No caso específico desta, partindo de uma das integrantes do grupo naquele momento no exterior:

Olá amigos!!! Estou escrevendo para contar novidades! Consegui um estágio num lugar muito legal aqui em Toronto, voltarei com novidades. Deem uma olhadinha nos sites:

<http://greenenterprise.net/>

<http://www.partnersinprojectgreen.com/>

Neste último dá pra virar membro de graça e assistir a alguns workshops online. Não sei se ajuda, mas de qualquer jeito vou atualizando com tudo que eu vou descobrindo por aqui.

(e-mail enviado por uma integrante do GRESUS)

Mais tarde esta mesma integrante do GRESUS mandaria um e-mail para o pesquisador, que ajudaria muito nos rumos da pesquisa sobre sustentabilidade na hotelaria e na prática dos gestores. Falava de quais são considerados internacionalmente os maiores

problemas e as melhores soluções sobre o tema e enviava links para páginas de hotéis considerados sustentáveis.

O texto apontava que hotéis de todos os tamanhos contribuem negativamente para uma série de assuntos ligados ao meio ambiente, como: (1) quantidades grandes de energia gastas para os serviços de manutenção de temperatura, seja refrigeração ou calefação; (2) desperdício de água, ligado a descargas, canos e torneiras vazando, lavanderias e sprinklers para regar gramados, todos agravados por tecnologias antiquadas e vazamentos. Um único hotel em Dubai chega a gastar 30 milhões de litros de água por ano; (3) todos os produtos que são oferecidos gratuitamente pelos hotéis, como os artigos para banho (xampus, sabões, cremes etc.) embalados em pequenas quantidades gerando lixo que nem sempre é reciclado.

O texto orientava também possíveis clientes de hotéis sobre o que devem analisar para que os empreendimentos nos quais se hospedam possam ser considerados sustentáveis: (1) uso de painéis solares, uma vez que isto é uma sinalização de que há consciência sobre os problemas ligados a combustíveis fósseis; (2) uso de lâmpadas que sejam eficientes em termos de energia, bem como sensores de movimento e acionamento por cartões das tomadas; (3) escolher a viagem em si para as chamadas pousadas e hotéis ecológicos; (3) uso de produtos de limpeza ambientalmente certificados, como detergentes e sabões.

Estes e-mails foram repassados para o grupo de pesquisa original (GRESUS) e para os gestores da HZ. Esta troca continuava se mostrando efetiva, provocando sempre reações e pesquisas por parte dos interessados, que depois respondiam com suas dúvidas, elogios e propostas. Uma das interessantes reações, que já mostravam aumento da consciência do grupo, foi um e-mail de um dos gerentes da HZ. Ele lembrava que neste texto acima haviam sido esquecidos aspectos sociais e de relacionamento dos hotéis com seus funcionários e as comunidades do entorno. Esta foi uma significativa manifestação espontânea dos hotéis, que apontava para uma compreensão maior do significado de sustentabilidade.

Neste momento da pesquisa, em final de 2010, um episódio marcou muito o grupo. A gerente assistente do Hotel 1 decidiu se desligar da empresa. Ela havia sido até então uma das pessoas mais atuantes no projeto, havia encaminhado a todos o texto da Lei de Resíduos Sólidos, a Lei Municipal Nº 14.973 (SÃO PAULO, 1999) e começado a articular as ações entre os hotéis no bairro para discutir o assunto coletivamente. Isto foi um choque inicial, pelo comprometimento e dedicação a aspectos ligados à ação e à pesquisa apresentados por ela.

O pesquisador a procurou então para uma conversa e ela revelou que há algum tempo estava em busca de novas oportunidades e que o trabalho com sustentabilidade havia fortalecido sua decisão. Estava saindo da rede hoteleira em que a pesquisa se desenrolava sem

nenhuma posição profissional definida, mas achava melhor assim, para poder se dedicar a procurar algo novo com afinco. Afirmou estar em busca de uma colocação no mercado em uma empresa que fosse mais ativa na direção de implantar políticas de sustentabilidade. Além disso, seu novo trabalho deveria permitir a ela se aprofundar no assunto, pois estava decidida a fazer um MBA sobre o tema.

Esta saída, apesar de impactar o grupo, trouxe um elemento interessante. Mostrava que, ao menos entre os mais jovens, já existem pessoas tão interessadas no assunto, que o usam como referência na busca de empregos. Existe a procura por ocupações que permitam com maior intensidade estudos e ações ligadas à sustentabilidade, acompanhando a ideia de barganhas de estilos de vida proposta por Giddens (1986). Evidencia-se assim que o ativismo organizacional mencionado por Clegg (2008) pode se manifestar tanto dentro da organização, como também por meio desta ruptura com a empresa. Gestores considerados talentos podem hoje se desligar de uma empresa pela falta de maior clareza e estruturas para o tema sustentabilidade. Isto causa gastos com substituição, treinamento e retrabalho.

Além da conversa com a gestora, o pesquisador se preocupou em alinhar com a outra gerente do Hotel 1 que permanecia à frente do empreendimento, se ainda seria possível e desejado os trabalhos cooperativos com os outros hotéis do bairro sobre o tema resíduos sólidos. Esta afirmou que sim, pois entendia que além de ser interessante conhecer pessoas com quem tinha relação profissional esporádica, este tema “se deixava solucionar muito mais facilmente de maneira cooperativa”.

A seguir então se inicia o relato do segundo ciclo deste estágio da pesquisa, que teve como eixo a questão dos resíduos sólidos.

4.2.2 Segundo ciclo: ação e reflexão interorganizacional sobre um tema específico

O tema dos resíduos sólidos havia provocado desde o começo da investigação grande interesse dos gestores. Este assunto era facilmente identificado como uma área de ação prática, que tinha impactos no econômico, no social e no ambiental de forma inter-relacionada. O descarte adequado de resíduos trazia benefícios para o meio ambiente e poderia gerar receitas financeiras para grupos mais necessitados socialmente, fossem eles catadores de resíduos e suas cooperativas de reciclagem ou funcionários dos hotéis. Além disso, era um conjunto de ações que não exigia investimentos imediatos por parte dos hotéis.

A gerência do Hotel 1 (em área central de São Paulo) havia identificado uma questão legal que impactava diretamente os hotéis de sua região em São Paulo. De acordo com a Lei Municipal Nº 14.973 de São Paulo Capital (SÃO PAULO, 2009), hotéis e flats eram

considerados grandes geradores de resíduos. Deviam eles mesmos, segundo o texto legal, dar destino final a estes resíduos, separando-os e pagando empresas especializadas para coletá-los. Apesar da Lei já vigorar a um ano, ainda não havia sido tomada nenhuma providência para adequação a ela. A gerente do Hotel 1 decidiu então focar em duas ações: descobrir o que outros hotéis da região estavam fazendo a fim de estudar a possibilidade de soluções cooperativas e; viabilizar o que o Hotel 3 (grande cidade próxima a São Paulo) já havia feito, ou seja e desenvolver algum tipo de parceria com uma cooperativa de catadores de resíduos.

Estas novas ações foram então lideradas pela gestora do Hotel 1. Eram ligadas especificamente a flats e hotéis de pequeno porte em bairro de grande importância turística para a hotelaria de negócios em São Paulo. Foram voltadas a compreender melhor o significado atribuído e as iniciativas tomadas por outros hotéis em termos de sustentabilidade e a possibilidade de ações cooperativas usando a questão dos resíduos como eixo da discussão. Mantinha-se, no entanto o acompanhamento das ações dos gestores da HZ

Foi então marcada com auxílio de um integrante do GRESUS uma visita à CataSampa, uma das maiores cooperativas de catadores de resíduos sólidos de São Paulo. Na opinião deste membro do grupo, a cooperativa, pela importância que havia adquirido também no cenário nacional, poderia ajudar na solução dos problemas agora enfrentados. O encontro teve como conclusão uma ata, apresentada à cooperativa e aos gestores para validação:

ENCONTRO CATA SAMPA – 30/11/2010

Presentes

- J1 (Diretor da cooperativa)
- D. (Liderança das bases dos catadores)
- L. (GRESUS)
- F. e J2. (Gerente e Subgerente do Hotel 1)
- Marcos (Pesquisador)

Após as apresentações de praxe o líder dos catadores deixou imediatamente claro não querer perder tempo com pedidos de retirar lixo de graça. A subgerente do Hotel 1 mostrou já ter feito o dever de casa e conhecer a Lei e que queríamos exatamente parceiros que retirassem nosso lixo de forma profissional e remunerada. Acrescentou-se que como já havia experiência em trabalho com cooperativas, gostaríamos que os flats e hotéis dos Jardins se comportassem também como uma cooperativa e se juntassem para pagar a CataSampa e providenciar a retirada coletiva dos resíduos.

O líder dos catadores manifestou o desejo de que não houvesse qualquer tratamento assistencialista e sim que a Cooperativa fosse tratada com profissionalismo.

Foi realizado rapidamente o cálculo de quanto os cinco flats geram de resíduos sólidos toda semana e ficou-se de marcar nova reunião. Do lado da CataSampa restou a responsabilidade de fornecer preços para a retirada uma

vez por semana do lixo. Ficou claro que a CataSampa não retiraria resíduos orgânicos, o que exigiria um trabalho nos hotéis de separação inicial.

Pensou-se na possibilidade que este projeto possa ser o embrião de um trabalho maior com os outros hotéis independentes no bairro em que está o Hotel 1.

(Ata registrada no caderno de campo)

Ocorreu após a visita o mesmo que em episódio anterior aqui relatado de visita a uma cooperativa de catadores. Na visita realizada pelo gestor do Hotel 3 a uma organização similar, ele havia ficado impressionado com a organização e conhecimento dos catadores e seus líderes sobre o cenário legal. Os comentários dos gestores, ao sair deste encontro com a CataSampa, eram unânimes sobre a impressão causada pela atuação dos catadores. Os gestores, em comentários anotados pelo pesquisador, reconheciam que estes conheciam mais as leis do que eles e que tinham firmeza de propósito, assertividade, dignidade pessoal e empresarial e organização do negócio como muitas empresas com fins lucrativos.

Logo após a reunião com a cooperativa foi enviado uma mensagem a todo o GRESUS, o grupo original de pesquisa, que relatava a visita à cooperativa, falava das dificuldades que o Hotel 1 enfrentava e convidava todos que quisessem a participar deste novo ciclo.

Abaixo a mensagem em sua íntegra:

Caros amigos:

Encerrei em meados de dezembro a primeira fase de minha pesquisa, iniciada com vocês e continuada com os gestores da HZ. Estes colocaram em prática uma série de ações sustentáveis nos hotéis da rede, registraram as mesmas e me relataram outras em visitas.

Na minha pesquisa me interessei também sobre as facilidades e dificuldades que eles tiveram com diferentes públicos na implantação das ações. Falamos sobre a relação com as arrumadeiras e com o pessoal do hotel, com os clientes, com o poder público, com a comunidade no entorno, acionistas etc. Interessei-me também sobre como seria um hotel por eles considerado dos sonhos e o que eles precisariam aprender para isso. A rede está abrindo um hotel em Salvador, o primeiro de seus empreendimentos que já nasce com algumas certificações ambientais.

A pesquisa se afunilou e dentro do conceito do ‘pense globalmente e aja localmente’ pretendemos nos focar em vários flats e hotéis de médio porte que estão no entorno do Hotel 1. Até porque a questão dos resíduos sólidos (lixo doméstico e dos flats e restaurantes) se mostrou na pesquisa um desafio paradoxal na região.

De um lado a Prefeitura considera legalmente estes empreendimentos grandes geradores de resíduos e por outro proíbe a entrada de caminhões de dia. De noite há dificuldades de estacionamento e logística, porque são empresas privadas que recolhem este lixo. Em suma, algo a se pensar e agir junto, exigindo como em nossa pesquisa uma ação cooperativa.

Os gestores do Hotel 1 me ajudaram a encontrar os gerentes dos outros flats e já começamos a nos reunir. Enquanto combinamos ações eu pesquisei. Gostaria, no entanto, de dar ciência do que está acontecendo,

porque tudo começou com muitos de vocês, ao menos os 35 que estão lendo agora.

Braços são sempre necessários. Preciso visitar flats, conhecer gestores, fazer reuniões. Se alguém quiser se juntar à pesquisa novamente, será bem-vinda (o).

(mensagem do site GRESUS)

Logo em seguida à mensagem, integrantes do GRESUS se manifestaram. Um membro sugeria nomes de outras cooperativas que já tenham se adaptado às regras sobre o uso de veículos e trânsito em horários específicos e que poderiam ajudar o prédio. Outro gestor da HZ enviou com detalhes como havia sido a adaptação de sua unidade ao Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos exigido pela Secretaria de Meio Ambiente da cidade em que está situado. Relatava que estava exatamente em fase de contratação de empresa especializada em remoção de lixo e recicláveis.

As reflexões e ações tiveram forte repercussão sobre o GRESUS, com aumento do número de sugestões de ações e contatos. Focar o olhar e as ações em determinado bairro e conhecer novas pessoas, como os catadores, ofereceu aparentemente novas possibilidades de ação, tornando-as mais palpáveis. Foram aos poucos desenhadas tarefas claras e localmente construídas, de sustentabilidade na dimensão social. O foco em um bairro específico animou outros membros do GRESUS a participarem ainda de outras maneiras. Uma das integrantes ofereceu o apoio da empresa em que trabalhava para ações ligadas à acessibilidade de portadores de necessidades de especiais em hotéis, uma vez que a empresa estava muito engajada no tema. O oferecimento foi bem recebido pelo pesquisador, mas com a observação de que estas ações deveriam ser conduzidas por ela própria ou em parceria com outros membros do GRESUS. Os resultados deveriam ser anotados, com especial atenção para os facilitadores, dificultadores e mudanças de significado, não se restringindo a providenciar mudanças arquitetônicas de sustentabilidade para serem divulgadas. Esta postura do pesquisador era necessária por dois motivos. Em primeiro lugar não havia a possibilidade de se envolver em muitos projetos ao mesmo tempo, o que poderia provocar uma queda de qualidade das ações práticas e de pesquisa com os gestores. Além disso, a essência dialógica e reflexiva do projeto deveria ser mantida, mesmo neste caso de ações que não envolviam a figura do pesquisador. Era assim garantida a fidelidade à metodologia cooperativa.

O movimento de pesquisa em torno do lixo fez com que novas pessoas ficassem sabendo do GRESUS e se juntassem ao mesmo, tais como especialistas em sustentabilidade hoteleira e engenheiros ambientais, curiosos com o trabalho. Interação via *facebook* e outras ferramentas como conversas pelo *skype* passaram a ser cada vez mais importantes, com

contribuições por vezes internacionais ao trabalho, oriundas de membros do grupo naquele momento em cursos de longa duração no Canadá e Inglaterra.

Começaram a surgir iniciativas de ações conjuntas e cooperação. A primeira proposta foi a realização de um almoço no Hotel 1, para o qual estariam convidados os gestores da HZ e outros gestores de flats e hotéis no bairro em questão. A organização do evento foi conduzida pela gerente do Hotel 1 com ajuda do pesquisador. Foram enviados então e-mails de convite a aproximadamente 25 gerentes de hotéis no bairro. O almoço acabou se realizando com a presença de apenas cinco gestores de outros hotéis e três membros da equipe da HZ além da presença de dois membros do grupo original de pesquisa (GRESUS). Este encontro teve um intuito integrador e como conclusão prática de que os hotéis se mostraram receptivos a trocar informações sobre a Lei Municipal de Resíduos Sólidos, exporem suas práticas e aprender com os outros.

Após o almoço foi novamente feita uma pequena ata, encaminhada aos participantes.

REUNIÃO GERENTES FLATS e HOTÉIS JARDINS – 09.12.2010

Conversamos um pouco sobre a Lei, sobre como é feita a reciclagem hoje e sobre o preço da Empresa T;

Conversamos sobre a possibilidade de se fazer algo em conjunto;

Comentou-se a clara aversão dos acionistas a qualquer geração de custos;

Percebe-se que é o controle dos custos é o que faz com que um profissional de gestão destes empreendimentos seja considerado excelente;

A preferência dos gestores seria por um projeto de reciclagem de resíduos que fosse feito pelos próprios empregados;

Ainda sobre o assunto dos custos de determinadas ações, falou-se também das disputas com sindicatos e das questões ligadas a vale-refeição, refeições servidas nos prédios ou ainda cestas básicas;

Ficou-se de estudar em conjunto a reciclagem com a ideia de separar material dentro dos apartamentos.

(Ata anotada no caderno de campo)

Como durante o almoço alguns dos presentes haviam reconhecido que não conheciam a fundo a Lei, o pesquisador a enviou na íntegra logo após o encontro. Abaixo são transcritos trechos que facilitarão a compreensão do desenrolar do trabalho.

LEI MUNICIPAL (SP) Nº 14.973, DE 11 DE SETEMBRO DE 2009

Art. 1º. Parágrafo único. Consideram-se, para os fins desta lei, Grandes Geradores de Resíduos Sólidos:

III - os condomínios de edifícios não residenciais ou de uso misto, cuja soma dos resíduos sólidos, caracterizados como resíduos da Classe 2 pela NBR 10.004, da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, gerados

pelas unidades autônomas que os compõem, seja em volume médio diário igual ou superior a 1.000 (mil) litros.

Art. 2º. Os Grandes Geradores de Resíduos Sólidos deverão separar os resíduos produzidos em todos os seus setores, de acordo com a sua natureza em, no mínimo, cinco tipos:

I - resíduos sólidos de papel;

II - resíduos sólidos de plástico;

III - resíduos sólidos de metal;

IV - resíduos sólidos de vidro;

V - resíduos gerais não recicláveis.

(trecho da Lei Municipal SP 4.973, 2009, fonte site da OAB-SP, 2011)

O cumprimento desta Lei exigia dos flats a observância de algumas regras. Entre elas a implantação de lixeiras para a coleta seletiva, em locais acessíveis a qualquer pessoa que desejasse realizar o descarte de material reciclável. Estas lixeiras deveriam ser de fácil visualização e permitir o acondicionamento dos diferentes tipos de lixo, coloridas de acordo com a resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente. Além disso, passaria a ser de responsabilidade dos empreendimentos hoteleiros o recolhimento periódico dos resíduos coletados por meio de empresas especializadas e certificadas e o envio destes resíduos para locais adequados, que garantam a reciclagem ou reaproveitamento.

Foram então organizadas entrevistas com os gestores de três flats do bairro e que participavam desta discussão em torno do lixo. Esta era a proposta deste ciclo de pesquisa, de pesquisar o conceito de sustentabilidade com gestores de outros hotéis fora da HZ e aproveitar a questão do lixo como eixo prático. Estas rápidas entrevistas feitas com os gestores consistiam de quatro perguntas abertas norteadoras: (1) Qual o significado atribuído ao tema sustentabilidade; (2) Experiências práticas com o tema sustentabilidade e com resíduos sólidos; (3) Ações que o hotel desenvolve; (4) Qual a possibilidade de fazer algo cooperativo. Abaixo a transcrição sintética de três entrevistas. O objetivo destas questões era, portanto, apreender as vivências dos gestores frente aos quatro eixos norteadores da pesquisa: significado, experiência, ação e a possibilidade de desenvolver ações cooperativamente para vencer constrangimentos estruturais.

A primeira entrevista foi feita em um flat de uma rede nacional, com aproximadamente dez hotéis:

Significado: Ao tema sustentabilidade é atribuído inicialmente um significado principalmente ambiental. O que podemos fazer pelo nosso negócio hoje, para que ele cresça e vá bem, sem prejudicar o ambiente.

Experiências: As experiências relatadas são aquelas iniciais conhecidas, ligadas à redução de consumo de contas de água, eletricidade. Nem o lixo é lembrado inicialmente. Neste ponto o pesquisador interferiu e perguntou

sobre a questão do lixo. Começa um relato sobre o fato de a prefeitura ter interrompido o recolhimento do lixo por causa do enquadramento do prédio na Lei.

Ações: Foi relatada a luta para convencer a síndica da necessidade de contratar uma empresa especializada, para impedir autuações. Hoje pagam R\$ 800,00 mensais em conta dividida com o restaurante. Este relato mostra todo um aprendizado legal e de negociações com órgãos e stakeholders em torno de leis e interpretações das consequências da não adequação.

Possibilidade de desenvolver algo cooperativo: De um lado total disponibilidade, de outro as alegações de pressão de tempo. Depende de agenda é a frase.

Interessante notar que mesmo a entrevista tendo sido agendada para conversar sobre sustentabilidade e a lei de resíduos sólidos, em um primeiro momento tanto em relação ao sentido atribuído à palavra quanto em termos de experiências práticas, só foram lembradas aquelas que trazem retorno financeiro. O tema do lixo e suas inúmeras ramificações, de negociações, esforços e necessidades de conscientização e ressignificação só surgiram com estímulo do pesquisador.

A segunda entrevista foi realizada em hotel de rede multinacional e teve o desenrolar abaixo:

Significado: Ao tema sustentabilidade é atribuído inicialmente um significado ligado às palavras reaproveitamento e aproveitamento, mas não de resíduos e sim de pessoas. O que podemos fazer pelas pessoas no nosso negócio hoje, para que elas cresçam no negócio e permaneçam nele.

Experiências: As experiências relatadas são ligadas ao tema do desenvolvimento humano. Surge também a questão da acessibilidade. O gestor mostra que dá grande importância à adaptação do hotel aos portadores de necessidades especiais e que entendem isto como algo ligado ao tema sustentabilidade. Incentivado pelo pesquisador o gestor fala sobre as experiências conhecidas, ligadas à redução de consumo de contas de água, eletricidade e coleta seletiva de lixo. Lembra que o hotel já foi multado na questão da Lei de Resíduos Sólidos, por não ter contratado uma empresa. Hoje, como outros hotéis da rede a que pertence, estão adequados à Lei.

Ações: Retoma as lembranças sobre o que está sendo feito em termos de acessibilidade e desenvolvimento do pessoal. Fala da experiência em parceria com uma empresa fabricante de uma lâmpada totalmente nova e ecologicamente correta.

Possibilidade de desenvolver algo cooperativo: De um lado total disponibilidade, de outro as alegações de pressão de tempo. No entanto está obviamente voltado para a passagem do serviço para a nova colega que vai assumir o seu lugar.

Esta entrevista trouxe um novo elemento. Quando estimulado a discorrer livremente, este foi o primeiro gestor que traz um conceito que nada tem a ver com sustentabilidade nos sentidos antes apresentados. Enfocava preferencialmente aspectos humanos e sociais, ligados às pessoas que trabalham com ele, mas na direção da empregabilidade, para a pessoa e para o

mercado. Até para a questão de contas de consumo houve necessidade de estímulo do pesquisador. Quando foi perguntado ao gestor sobre as ações realizadas, ele retornou ao tema das pessoas e privilegiou questões ligadas à acessibilidade e desenvolvimento humano. Apenas uma ação de cunho tecnológico é citada, a colocação futura das lâmpadas.

A seguir a terceira e última entrevista foi realizada em outro flat que, como os dois das entrevistas anteriores, não faz parte da HZ. Tratava-se neste caso de um empreendimento independente, com um gestor contratado como administrador pelos próprios proprietários:

Significado: Ao tema sustentabilidade é atribuído um significado ligado às possíveis reduções de custo por meio de redução de consumo de água e energia. O gestor entende que sua principal obrigação é com os investidores do negócio e que esta é a única língua que eles entendem.

Experiências: As experiências relatadas são ligadas ao tema da tecnologia e suas influências sobre a redução de custos. O gestor mostra inclusive aparelhos que reduziriam a conta de água, mas que ainda não foram implantados porque representam desembolsos iniciais grandes e que ele acredita que os investidores não vão aprovar. Neste ponto o pesquisador interfere e pergunta sobre a questão do lixo. Obtém a resposta de que está aguardando as ações dos outros hotéis para escolher a melhor opção.

Ações: As ações até hoje tomadas são aquelas óbvias em termos de redução de consumo, como substituição de lâmpadas quentes por frias e ajustes nos equipamentos para permitir diminuição do consumo de água.

Possibilidade de desenvolver algo cooperativo: O ponto que mais interessa é o de conhecer e aplicar melhores práticas de outros hotéis, uma vez que é gestor de vários empreendimentos e pode aplicar o que aprender aqui em diversos lugares.

(Caderno de campo do pesquisador)

Em comum nas três entrevistas surgia a questão da pressão do tempo. Em uma delas foi relatada a questão da necessidade de negociação intensa com os síndicos e acionistas. Na última, o gestor assumiu que nem leva aos acionistas questões que signifiquem custos sem levar também as vantagens financeiras das ações, pois entende que é cobrado só por resultados financeiros.

As entrevistas revelavam, portanto, algo que já havia sido constatado entre os hotéis da HZ. Os gestores entendiam que havia falta de sensibilidade de investidores e donos de apartamentos representados por síndicos em relação a qualquer gasto, inclusive para promover a sustentabilidade. Mesmo que não diretamente, são os proprietários apontados sempre como os responsáveis por faltar dedicação de tempo e dinheiro para o tema.

O gestor independente e terceirizado da terceira entrevista foi aquele que demonstrou maior preocupação imediatista. Naquele momento uma possível adequação à lei estava sendo cogitada. Era também o que mostrava menor disposição para entrar em qualquer tipo de confronto com os acionistas, tendo a questão da redução de custos como valor profundamente

arraigado. Já os outros fizeram breves relatos de discussões e conflitos com síndicos e acionistas, em torno dos temas pesquisados.

Ficou evidenciado pelos encontros e entrevistas realizados que os gestores dos hotéis têm lidado com o tema geração de resíduos sólidos e as obrigações legais daí decorrentes cada um à sua maneira. Mostravam todos conhecer a existência da Lei e sabiam de outros hotéis que estavam lidando com o problema de formas diferentes das suas. Externalizavam que haviam pesquisado ao menos as maneiras práticas de lidar com o assunto. Quatro formas de ação emergiram: (1) adequação plena à Lei e contratação de empresas especializadas. Uma destas empresas retira o lixo orgânico separadamente. Cobra por isto e paga pelo lixo reciclado. Isto exige segundo o gestor do prédio que usa o serviço, arrumadeiras e moradores, um mínimo de conscientização, para que o lixo seja reciclado no prédio; (2) reciclagem informal dos resíduos e venda do material reciclado para catadores de papel que pagam valores mínimos. Estes valores são destinados a festas e compras coletivas (cadernos e material escolar, por exemplo) para as equipes de arrumadeiras e faxina dos empreendimentos. (3) retirada do lixo pelo serviço público mediante pagamento de uma ‘caixinha’ (pagamento de propina) aos lixeiros. Os hotéis que assim agem, manifestam a ciência do risco existente e mostram saber, no entanto, que este sistema não se sustenta e pode ao contrário ser duplamente caro; e (4) inércia, ou seja, há prédios durante o momento em que a pesquisa se desenrolava não haviam feito nada, esperando maior clareza do ambiente jurídico e que estão estudando as possibilidades de ação.

Em termos de ambiente jurídico, inúmeras dúvidas ficavam no ar. Por exemplo, uma das perguntas dos gestores era sobre a interpretação do texto da Lei: se um prédio reciclar metade de seu lixo e só colocar na porta do prédio, na lixeira da rua, todo dia 5 sacos de 100 litros, ele deixa de ser um grande gerador? A Lei fala em gerar 1000 litros dia e não em quantos sacos vão para a porta do prédio. Decidiu-se coletivamente consultar o advogado de um dos prédios e que a resposta fosse compartilhada, demonstrando a necessidade de conhecimento ou apoio jurídico para lidar com aspectos ligados à sustentabilidade. Ficaram também evidenciadas competências a serem desenvolvidas no dia a dia: a capacidade de entender e se posicionar diante do ambiente jurídico ligado à sustentabilidade e; a competência de agir cooperativamente. Estas competências poderiam ser colocadas a serviço de ações ligadas à legislação trabalhista e de saúde funcional por exemplo.

Esta atitude acima mencionada mostrava a ambiguidade da postura em relação ao Estado. O grupo de gestores manifestou em outros momentos que esperava seriedade e fiscalização por parte dos órgãos do poder público, mas de outro desconfia destes mesmos

órgãos e dos motivos pelos quais as leis foram criadas. Mais de um gestor dizia que acreditava que esta lei havia sido ‘inventada’ apenas para favorecer determinadas empresas, de propriedade de ‘delegados e deputados’. Ao mesmo tempo em que havia esta desconfiança, ocorriam procedimentos adaptativos, como a tentativa de colocar menos sacos na porta do prédio, usando a capacidade máxima de cada saco. A prática atual era colocar os sacos de lixo na porta do prédio, da maneira que eram recolhidos nos andares, às vezes com pouquíssimo conteúdo. Não se percebiam, no entanto procedimentos mitigadores, voltados para o resíduo zero (PAULI, 1999). Esta discussão evidenciava os aspectos mencionados por Giddens (1984) sobre motivos e razões. Para o grupo, as razões para o surgimento da legislação eram até claras. Já os motivos, o que estava por trás e nos bastidores, era passível de desconfiança sobre interesses ocultos e /ou escusos e impedia ações mais contundentes dos gestores.

Iniciou-se então no Hotel 1 da HZ o processo de discussão sobre o que fazer com os resíduos em função da Lei. Inicialmente o Hotel buscou obter orçamentos das empresas autorizadas pela Prefeitura, enquanto se aguardava que a CataSampa também apresentasse sua proposta. Em outros hotéis da rede, por imposições também de prefeituras, o tema prosseguia com maior rapidez. O gerente do hotel 6, antes não entrevistado por ser sua unidade bem mais distante, encaminhou por e-mail suas ações, informando que já havia resolvido o problema:

De: Gerência Hotel 6
Enviada em: quarta-feira, 5 de janeiro de 2011 10:48
Para: 'Marcos Bidart'
Assunto: RES: Coleta Seletiva

Olá Marcos bom dia! Contratamos a empresa M.. Eles ficaram encarregados de retirada do lixo orgânico e recicláveis 02 vezes por semana. Para o lixo orgânico até o limite de 1000 quilos pagaremos R\$ 1.000,00 por mês, já para os recicláveis teremos um pequeno reembolso pela quantidade recolhida. Ficaram de fornecer bags para acomodar papéis e papelão e providenciamos container para acomodar os demais recicláveis. Em sua visita poderemos melhorar a rotina que ainda é experimental. Até breve. Gestor Hotel 6.
(e-mail encaminhado por um dos gestores ao pesquisador)

As diferentes posições dos hotéis mostravam diferentes maneiras e posturas psicológicas ligadas a assumir riscos, como alertado por Beck (1992; 2007). Assumir riscos aqui significa não só o óbvio risco legal de ações do Estado e multas decorrentes ou de ações de responsabilidade civil por parte de outros cidadãos. Significa também assumir os riscos psicológicos e emocionais de tomar posições claras diante de investidores e proprietários e os riscos para o bairro e cidade, ainda desconhecidos, mas causados pela inércia ou falta de ação.

Ao mesmo tempo os gestores iniciavam reflexões sobre as possibilidades de ações coletivas, como lembrado por Giddens (ASENSI, 1992; GIDDENS, 1995a). Além das conexões que se estabeleciam entre os hotéis nos Jardins, outras surgiam, entre empresas e profissionais. A questão da ação cooperativa e coletiva, um dos pontos centrais deste ciclo de pesquisa, surgia como uma possibilidade clara, mas mal explorada. Mesmo com a abertura de portas para os gestores de hotéis, junto a cooperativas, empresas e consultorias, as ações e reflexões se limitaram aos aspectos antes mencionados. O foco era sempre resolver problemas imediatos por meio de tecnologias e processos e evitar responsabilidades e danos financeiros. Alguns poucos gestores mostravam estar de fato pesquisando sobre possibilidades políticas mais profundas. Eram estes gestores, como os gerentes do Hotel 1 e 3 que se adiantavam aos e-mails do pesquisador e pediam para serem copiados nas reflexões, pensamentos, facilitadores e dificultadores, afirmando que estavam sendo de muita utilidade nas suas empresas e nas discussões que deviam se seguir.

A emergência desta ação cooperativa, entre os hotéis desta área nobre de São Paulo, para resolver o problema do lixo, mostra o potencial das ações coletivas quando se trata de problemas ligados à sustentabilidade. Os avanços em direção a soluções foram predominantemente no campo das reflexões de cada hotel e de uma maior curiosidade sobre práticas dos outros. Mais tempo, energia e recursos coletivos, direcionados para a solução dos problemas individuais, dos empreendimentos e seus gestores, teriam gerado resultados positivos para as empresas e para o bairro. A ação coletiva, que amplia as fronteiras organizacionais, precisa ser estimulada e para isso, a pesquisa-colaborativa, e a intervenção de um pesquisador que fomente a reflexão e ação conjunta se mostraram fundamentais.

Este ciclo sobre a questão do lixo teve como importância central identificar que a racionalidade voltada apenas para questões que envolvam impacto financeiro não era isolada da HZ e sim presente em outras redes de hotéis. Durante este período o pesquisador teve contato mais próximo com gestores de mais uma rede nacional e de uma rede multinacional de flats e hotéis. Pôde assim perceber que as mesmas preocupações em relação ao que o gestor imagina que é esperado dele pelo acionista e ao seu comportamento prático estavam presentes tanto em negócios nacionais quanto multinacionais. Gestores dos dois tipos de empresas evitavam confrontos com os acionistas em assuntos nos quais a argumentação sobre ganhos não fosse absolutamente sólida. Eles mesmos duvidavam de qualquer argumentação cuja proposta fosse de obter ganhos indiretos, ligados a uma postura 'verde'. Esta postura denotava uma introjeção dos objetivos do empregador, no sentido de Freire (2005).

4.2.3 Terceiro ciclo: diálogos reflexivos com os gestores

Em pesquisas com uso de metodologias cooperativas, o trabalho em si raramente chega ao final junto com a ação de campo. Há ocasiões em que a pesquisa acaba e a ação continua, há ainda casos em que pelo desenho do trabalho e acordos feitos com o grupo os dois eventos acabam juntos. Há casos como este aqui relatado em que o movimento do grupo em torno do tema vai diminuindo de intensidade. Ou porque o grupo entende que houve um esgotamento das possibilidades de ação ou porque o grupo entende que atingiu seus objetivos.

De qualquer maneira, em julho de 2011, o tempo do pesquisador estava se esgotando em termos acadêmicos e partiu-se para um ciclo de encerramento formal do trabalho de campo, uma vez que o grupo mostrava sinais de desaceleração das atividades. O pesquisador decidiu então realizar uma rodada de entrevistas na forma de diálogos reflexivos com os gestores dos hotéis e com a direção da rede. Esta iniciativa teria o objetivo de preparar um encontro final durante o qual os membros do grupo pudessem refletir sobre as informações levantadas e tecer considerações sobre elas em parceria com o pesquisador.

Foram realizados então três diálogos reflexivos, com os gestores dos hotéis que continuavam engajados na pesquisa e com o diretor de operações. Característica essencial de diálogos reflexivos bem-sucedidos é a sua capacidade de criar entre os participantes novos significados. Durante a sua prática, novas visões das organizações podem surgir, por meio do questionamento e do incentivo a um pensamento crítico, que desconstrói posturas rígidas.

Todas as entrevistas, apesar de seu caráter dialógico passaram por cinco pontos investigativos: (1) se após um ano de exposição ao tema sustentabilidade pautada em ações e reflexões, alguma coisa havia mudado na compreensão desta ideia-força; (2) quais haviam sido os facilitadores e os dificultadores para as ações e o que os gestores pensavam agora sobre isto; (3) como haviam se desenvolvido e até que ponto as relações com *stakeholders* haviam mudado, seja com acionistas ou com clientes, governos municipais, movimentos sociais, funcionários e diretoria; (4) que competências o gestor acreditava precisar desenvolver para colocar em andamento novas ações práticas e; (5) se a desaceleração do processo se dava devido ao fenômeno da fadiga de atenção já mencionado antes (GIDDENS, 2009), ao esgotamento das ações possíveis ou a qual outro processo.

A primeira entrevista dialógica foi realizada com o gestor do Hotel 3, um dos que mais havia implantado ações práticas e o único que havia se aprofundado nas relações sociais com cooperativas de catadores, por exemplo. Sobre possíveis mudanças na sua compreensão sobre sustentabilidade o gestor afirmava:

Não, no conceito, continua sendo a mesma coisa. Assim, a gente teve aquele primeiro contato há um ano e, de lá para cá, algumas ações já estavam implantadas e algumas outras pequenas tiveram o seu projeto iniciado e concluído. De lá para cá, nós não tivemos mais muito envolvimento com o assunto. O assunto está aí, a gente ouve falar na mídia, no rádio e tudo mais. Mas eu, sendo bem honesto, que eu acho que é o que interessa, eu não fui atrás de informações, não fui ler sobre o assunto.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

O gestor deixou claro que não se aprofundou no tema. Um dos possíveis motivos é o fato de que este gestor, especificamente, era um dos que mais conhecia do assunto em termos de tecnologias e possibilidades neste sentido e um dos mais atuantes no começo da pesquisa. O seu avanço em relação ao grupo, seu interesse no tema e a falta de uma atenção individualizada por parte do pesquisador podem ter sido as causas para que ele não progredisse mais ainda durante o trabalho. Ou seja, o volume de ações práticas colocadas em marcha pode ter aparentemente tornado desnecessário aprofundar os conceitos. Muitas são as razões que podem ter levado este profissional a achar que o que sabe é suficiente, e que não tem necessidade de gastar tempo e energia com esse tema. Uma delas pode ser a falta de apelo estratégico do tema junto à liderança da empresa. Também parecem ter sido elementos dificultadores todas as estruturas com as quais se deparou. Aqui se pensa no funcionamento do sistema perito em que está inserido, no Estado considerado pouco confiável e na ideologia maximizadora dos clientes, uma estrutura que pode ser chamada de consciente coletivo.

O pesquisador então lembrou que eles haviam sido o hotel com maior número de ideias implantadas ou sugestões dadas para todos os hotéis da rede. Perguntou então o que havia facilitado ou dificultado estas ações. Afirmou ele que as ações mais fáceis foram as tecnológicas, já que não dependiam de conscientização, conversas, convencimento e treinamento de pessoas para serem geradas e mantidas.

A gente trabalha com o perfil da população bastante humilde. Então, as pessoas não entendem. “-Ah, mas para que serve isso aí? Para que eu vou deixar de jogar a gordurinha no ralo e separar em uma garrafa PET, levar em um lugar? Muito trabalho, já moro longe, a rua é de terra, eu pego poeira todo dia.” Então, essas ações como a gente tinha colocado lá, de fazer conscientização da equipe, de utilização dos recursos, por exemplo, apagar a luz, deixar a torneira bem fechada e etc. Essas ações encontraram uma certa dificuldade na sua implantação. As ações que eram mais práticas, digamos assim, onde você vai lá e substitui uma lâmpada, onde você vai lá e coloca um redutor de vazão no chuveiro, onde você liga para uma empresa e o cara vem buscar a coleta do seu óleo, essas ações foram adiante e têm menos dificuldade, eu acredito, porque você vai lá, executa e acabou. Não precisa de um trabalho de manutenção, digamos assim, onde você tem que ficar batendo na mesma tecla por muito tempo. E eu acho que o trabalho de

sustentabilidade junto à população é justamente esse, você ficar o tempo todo lembrando...

(Transcrição da entrevista com o gestor do Hotel 3)

Neste momento o gestor revelou suas ‘razões’ para tomar determinadas ações práticas e seus ‘motivos’ não se aprofundar no tema por outras abordagens. Lidar com pessoas, com conscientização e educação se mostravam áreas de incomodo, mais difíceis de tratar do que implantar novidades tecnológicas com retorno fácil de ser demonstrado. O gestor demonstra saber onde está o problema, reflete sobre ele, mas não se dispõe a enfrenta-lo na prática. Vale, porém ressaltar que a clareza de propósito do gestor sobre o que ele considerava mais fácil o ajudou a focar consistentemente em ganhos rápidos, com foco na quantidade de ações de cunho técnico-operacional e consequente geração de conhecimento prático.

O pesquisador então recordou conversas e trocas de correspondências em que havia se chegado à conclusão de que não apenas a conscientização dos funcionários era importante, mas também a mudança de mentalidade de acionistas e a parceria com a sociedade. Perguntou então o que havia mudado neste sentido. Em vez de responder a esta questão e aproveitando o caráter reflexivo do diálogo, o gestor fez uma digressão sobre a coleta seletiva em sua casa. Manifestou a falta de confiança que sentia em relação à coleta municipal e se aquilo não era apenas uma manobra de marketing verde da prefeitura.

A gente faz uma separação lá em casa, não é algo muito... Não é 100%, mas eu diria que uns 70%, a gente separa o papelão, plástico e tal. E a gente deixa na calçada, o papelão do lado de fora, para ficar evidente que aquilo é papelão. Quando é lata de alumínio, a gente deixa em um saquinho, e o cara que passa sente pelo peso, ele abre. Então assim, isso é uma coisa que eu acho que é um dificultador, porque observando o cara do caminhão do lixo, da coleta seletiva passando de quarta feira, a triagem que ele faz é assim: ele passa correndo, pega o saco e dá uma amassada assim e, sei lá. Com a bola de cristal que ele tem instalado na cabeça, ele imagina que aquilo é seletivo ou não, e joga para dentro do caminhão. E aí, dali para frente, talvez por falta de informação... Talvez não, com certeza por falta de informação, eu não sei que destinação é dado a isso. Não sei se ele chega no lixão, lá, ele abre a câmara do caminhão e descarrega tudo, ou se aquilo vai para algum lugar onde aí é feita uma triagem. Você faz um esforço, muda a sua rotina, você separa as coisas para ter uma destinação correta. E aí, passa um caminhão que o cara identifica ou não aquilo como lixo, pelo peso. Se você encher um saco de papel higiênico, ele vai jogar para dentro do caminhão dele.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

A mudança de assunto e tom de justificativa do gestor mostravam argumentos ocultos. Aparentemente a justificativa para uma ausência de envolvimento com o poder público e a sociedade civil organizada era a desconfiança velada sobre a correção nas maneiras de

proceder de terceiros. A ideia aparentemente oculta é: ‘Se o outro não faz certo, porque devo eu fazer?’

A partir desta reflexão o pesquisador então questionou como esta preocupação e desconfiança se manifestavam na vida profissional. Indagou se a impressão era de que não valia à pena fazer este esforço porque o descaso do Estado impediria o processo de ir a até o final, ao menos na questão dos resíduos sólidos. O gestor afirmou ter a impressão que no hotel o processo era melhor do que na sua casa. No hotel, além de separarem o lixo, os funcionários e ele se preocupavam desde o início do projeto em dar o destino final a algo em torno de 70% do lixo, em parceria com cooperativas de reciclagem. Ressaltou que a coleta seletiva era um ato espontâneo e voluntário, dando ênfase a este fato. Continuou falando da parceria com a cooperativa e como eles haviam passado a entender melhor os processos.

O alumínio eles pagam e o óleo não pagam. O óleo, eles fazem biodiesel, dão uma destinação mais correta. A gente até, há cerca de talvez um ano, mudou o nosso óleo de fritura. A gente usava a gordura, a banha vegetal mesmo, e hoje a gente utiliza óleo de palma, que além de fazer menos mal para a saúde é recolhido e dura mais. Ele custa o dobro, só que ele dura o dobro e meio a mais. Então na verdade, o intuito era da gente ter menos trabalho com substituição do óleo, porque a gente tem que lavar a fritadeira, trazer um benefício da saúde do nosso cliente e de reduzir resíduo produzido.

(Transcrição da entrevista com o gestor do Hotel 3)

Apesar de ter afirmado inicialmente que preferia as ações que não dependiam de pessoas, o gestor mostrava que também havia desenvolvido conhecimentos sobre processos articulados com outras organizações. Isto fica evidente no conhecimento adquirido sobre como atua a empresa de reciclagem e quais processos deve implantar para solucionar questões ligadas a eles, como “*O alumínio eles pagam e o óleo não pagam*”. O foco do discurso continua, no entanto, sendo no financeiro, o processo tecnológico e a produtividade de determinadas tecnologias e não os avanços obtidos nas discussões com as cooperativas ou funcionários. Esse é o típico raciocínio que permeou a atuação dos gestores, refletindo bem a natureza de suas reflexões e de suas ações. A mudança de mentalidade se mostra algo com alto grau de dificuldade em um ambiente de negócios estruturado de forma tradicional.

O pesquisador decidiu não insistir na questão dos acionistas e focar na relação com os funcionários. O gestor relatou que a receita da venda do alumínio havia passado a ser destinada para subsidiar as ‘festinhas’ dos funcionários, como a festa junina e depois, em outubro a do Dia das Crianças. Além disso, todo ano há a festa de confraternização sempre em dezembro, na primeira quinzena.

Então, essa grana, que também não é... Antigamente, o quilo do alumínio era, sei lá, R\$ 4,00, R\$ 5,00. Hoje em dia, o quilo do alumínio é R\$ 1,80. De 2008 para cá, com a crise, o preço do alumínio despencou. Então assim, nem o trabalho que a gente tem, tudo mais, nem justificaria, porque se guarda um monte de lata e levanta R\$ 40,00.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

Este trecho revela que a preocupação do gestor era com a relação entre o projeto de reciclagem e a crença de que os funcionários fazem isto apenas por interesses financeiros. Aparentemente, se o valor pago pelo alumínio caísse mais ainda, a reciclagem se tornaria mais difícil, pois parecia ser feita única e exclusivamente como fonte de receita.

Neste momento o pesquisador reintroduziu a questão dos acionistas, perguntando se na percepção do gestor, com este ano de trabalho eles haviam discutido algo em relação ao tema ou mudado alguma crença.

Olha, nos momentos que a gente tem de contato com eles, que são poucos, assim, se a gente for parar para pensar, em um ano a gente tem aí, no máximo, quatro encontros, quatro momentos de contato com eles. Seja pessoal, ao vivo, seja por telefone. Eles nunca fizeram nenhuma menção de: “-Ah, que destino vocês estão dando para os seus resíduos? Que ações vocês...” Eles nunca tocaram no assunto de sustentabilidade. O investidor ainda está muito - e eu acredito que seja de forma geral - ele está muito preso ao retorno financeiro do negócio. Eles cada vez querem mais, cada vez querem mais. Aqui a gente tem um investidor bastante ético e coerente, mas ainda assim é um cara muito exigente. Na verdade, nós temos 23 investidores aqui, e apenas dois desses 23 é que participam, que são os membros do conselho. Um deles é dono de posto de gasolina, tem seis postos de gasolina aqui. Então assim, ele é um cara muito coerente, muito ético, mas também ele nunca perguntou para a gente quais eram as medidas que a gente adotou com relação ao assunto.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

Depreende-se deste trecho um processo de corresponsabilidade na falta de reflexão e ação. Os acionistas não perguntam e o gestor não fala, a não ser que haja uma situação de emergência, uma pressão social ou governamental que coloque na pauta necessidades dessa ordem.

A próxima reflexão proposta pelo pesquisador foi sobre possíveis mudanças percebidas na relação com clientes individuais ou corporativos e suas exigências. O gestor afirmou que notava diferenças de postura entre diferentes públicos da clientela. Por exemplo, pessoas que vinham participar de congressos na universidade estadual próxima, mostravam maior preocupação com deixar luzes desligadas e não usar mais toalhas do que o normal. Em

compensação, outros públicos, que na visão do gestor não estão habituados a ficar em hotéis, parecem se aproveitar da oportunidade de não estar em casa para gastar mais e até por vezes causar danos físicos a instalações do hotel. O gestor reconheceu que algumas grandes empresas fazem um levantamento de informações relativamente extenso para poder homologar um fornecedor. Afirmou, no entanto, que as duas empresas que o haviam homologado, estavam mais preocupadas com a segurança de seus funcionários do que com a questão ambiental. Relatou que não foram exigidas certidões nem laudos, o que acredita que devia ser o correto.

Já sobre o que poderia ter mudado neste ano sobre a relação com os clientes, o gestor afirmou:

Então, para esse cara que vem aqui, o cliente final mesmo, que é o cara que está na ponta, tem uma opção que influencia bastante na questão dos poluentes originados pela lavagem das roupas, ele pode muito bem pendurar a toalha dele de novo. E, com essa ação, tem um aviso no banheiro onde está lá escrito, se ele deixar a toalha pendurada, é porque ele vai reaproveitar a toalha, então ela não vai ser trocada. Se ele deixar a toalha no chão, existe a troca. Mesmo com essa ação, a gente nunca ouviu ninguém falar assim: “Ah, mas que legal que vocês estão fazendo isso, que bacana. Olha, deixei minha toalha lá, eu contribuí.” E também não tem nenhum cliente que deixou a toalha pendurada e não foi trocada e veio reclamar: “Ah, deixei a toalha lá, ninguém trocou.” “Senhor, tem um aviso, tal. O senhor deixou a toalha, nós entendemos que o senhor ia reaproveitar.”

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

De certa forma estava implícita nesta parte do diálogo a crença de que esta simples comunicação por avisos escritos seja uma forma de conscientização dos clientes. Além disso, as possibilidades de articulação com os clientes em torno da sustentabilidade pareciam de novo voltadas exclusivamente para questões de consumo de materiais, água e energia.

Então, assim, se a gente parar para pensar, no meu ponto de vista, eu acho que é uma ação importante, mas que as pessoas não percebem. Pelo menos é a análise que eu faço. Porque, se ninguém comenta sobre deixar ela lá e parabeniza o hotel: “Olha que legal. Vocês têm uma ação assim.” E ninguém reclama quando deixa a toalha pendurada lá, é um negócio que a gente não tem muito como... Precisaria fazer uma coisa... Ter uma proatividade nesse sentido, de fazer uma pesquisa para induzir as pessoas a responderem sobre o assunto porque, espontaneamente, eles não falam.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

O pesquisador afirmou neste ponto que estava entendendo que o quadro retratado pelo gestor era de certa inércia por parte de vários públicos, tanto o Estado, quanto clientes e

acionistas. Perguntou então o que na visão do gestor poderia mudar este cenário, com o intuito de observar a intenção de futuras ações práticas e de compreender que competências ele precisaria desenvolver para fazer parte desta mudança.

Mais informação, eu acho que um processo logístico melhor organizado para poder ter uma coleta mais organizada, para a população dar mais credibilidade a esse assunto. Eu vejo que as pessoas... O assunto já é muito complicado porque aí, como a gente já falou, envolve mudança de cultura. E aí a gente tem do outro lado também os órgãos que deveriam se preocupar com isso, porque, afinal de contas, vai trazer problemas para o futuro muito em breve, pelo descaso com o assunto. Esses órgãos também não fazem, digamos, sua lição de casa. Então, não divulgam mais, não colocam pontos de coleta. Precisava ter uma coisa mais maciça para as pessoas entenderem os problemas que vão acontecer, para entenderem para onde vai cada coisa, mostrar que um trabalho é feito assim, assado. Tem pessoas se beneficiando com isso também, sobrevivendo disso. Então, acho que essa cadeia, essa visão maior precisaria ser mais divulgada, mais falada.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

O gestor de novo citou vários aspectos estruturais externos dificultadores, mas não respondeu à pergunta do que ele precisaria desenvolver em termos de competências para se aprimorar. O aparente descaso do poder público com o tema serve de justificativa velada para não se deslanchar ações individuais e coletivas mais incisivas. O pesquisador então insistiu na indagação sobre o que ele precisaria aprender e desenvolver para auxiliar neste processo.

[...] formas criativas de se comunicar, porque o povo brasileiro é reconhecido pela sua criatividade. Então, faz uma campanha direcionada para uma coisa. O assunto é tão extenso e existem tantos leques que você pode abordar e, eu acho que o único leque que está sendo batido aqui é que o mundo vai acabar. Então, acho que eu deveria fazer parte de uma campanha em que a gente precisa melhorar essa questão, porque senão realmente a gente vai ter problema. Fala com relação à saúde dos filhos, depois fala do benefício que as famílias que sobrevivem disso têm. Depois fala sobre outras coisas. Enfim, o assunto é vasto. E a gente está só batendo uma tecla aqui. Esse é o meu ponto de vista.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

De novo a resposta versava sobre o que as campanhas de comunicação devem dizer e sobre a crença de que se devia evitar uma mentalidade catastrofista, sem nenhuma menção a mudanças pessoais ou ações individuais. No discurso, os elementos externos preponderavam sobre os internos, questões impeditivas estruturais tinham maior relevância do que motivações individuais e de grupos.

O pesquisador trouxe, então, à tona no diálogo reflexivo a questão de que um dos autores usados no referencial teórico (GIDDENS, 2009) alerta para um fenômeno que o autor chama de fadiga de atenção. A excessiva exposição ao tema sustentabilidade, talvez vá provocando certo descaso, uma despreocupação e uma percepção de que outros devem fazer algo. Perguntou então ao gestor como ele via este tema.

Olha, eu não me sinto fatigado. Eu acho que as pessoas também não se sentem. Falou-se muito mesmo sobre o assunto, de repente, em 2009, em 2010, e hoje eu vejo que, de repente, tem um pouco mais de silêncio sobre o assunto. Talvez, pelos aspectos que eu já falei. Eu acho que falta de credibilidade nos processos que envolvem política, que envolvem prefeitura, governo, estado, essas coisas. Porque a gente vê tanto escândalo aí, então, eu acho que isso traz uma descrença da população muito grande. Mas eu acho que tem outro ponto que é importante assim: você dirigindo em uma estrada como a Dom Pedro, por exemplo, reta o tempo todo, você fica cansado. Mas você dirigindo numa Anchieta, por exemplo, tira os caminhões da Anchieta. A Anchieta é uma estrada linda, cheia de curvas, você não fica cansado. Então, eu acho que aí tem um ponto que assim, a forma como a comunicação tem sido feita. Você ficar falando para o cidadão: “-Ah, o mundo vai acabar, o mundo vai acabar, o mundo vai acabar.” Ele vai se cansar mesmo, vai encher o saco disso aí e vai falar: “O mundo não vai acabar coisa nenhuma.” Então, eu acho que a forma como é feito esse *approach* com a população, eu acho que é inadequada. De novo, existem todos os fatores culturais, e você ainda comunica de forma não adequada, você vai cansar mesmo, o cara. E aí, o processo todo perde força.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 3)

Aqui o gestor chama atenção para a questão de como é formulado o discurso sobre sustentabilidade. A desaceleração das ações pode estar mais relacionada a uma linguagem não adequada para os gestores, do que porque o tema perdeu importância.

Logo em seguida foi feita a segunda entrevista, desta vez com o gestor do Hotel 4, próximo ao aeroporto internacional de São Paulo. Da mesma forma que na primeira entrevista dialógica, se iniciou a conversa com a pergunta sobre as mudanças na compreensão de sustentabilidade que haviam ocorrido no ano anterior.

Mudou. Acho que de um ano para cá a gente está mais próximo do tema, todo mundo. Não só aqui, mas nos outros hotéis também. Fica um pouco mais próximo do tema. Mesmo que tenha sido complicado. Foi um ano difícil, nesses últimos seis meses aí, depois de sérios problemas que a gente teve. Mas eu acho que a gente está mais próximo, mais familiarizado.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

O pesquisador prosseguiu perguntando sobre quais haviam sido os facilitadores e os dificultadores para as ações junto a todos os públicos envolvidos e o que havia facilitado no dia a dia lidar com sustentabilidade e o que havia dificultado ou mesmo impedido.

Bom olha, o facilitador, eu acho que atividades em grupo. Teve uma fase desse projeto, do tempo que a gente está junto, que todo mundo trocou muita informação. Eu lembro que acho que você fez umas perguntas e o que a gente estava fazendo, as ações que a gente estava fazendo. Eu lembro que eu recebi de uma subgerente de outra unidade, falando da troca de enxoval, algumas ideias do gestor do Hotel 3 também. Eu acho que o maior facilitador foi essa troca de informações. E, como dificultador, a diversidade que a gente tem aqui. Teve assalto, teve enchente, teve praga de insetos, teve tudo... Foi o maior dificultador.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

Ficou claro na fala acima e também na que segue abaixo que este gestor não faz referência a constrangimentos causados por acionistas e sim à carga excessiva de trabalho, ou a eventos contingenciais, como o assalto, enchente, etc.

A gente tem um ritmo muito intenso aqui, muito... A gente trabalha sempre com tarefa acumulada. Assim, eu estou sempre no prazo, sempre com relatório atrasado. É difícil eu ter uma folga para eu pensar em alguma coisa. A gente trabalha tudo no limite. Então, isso é um dificultador, esse fluxo de trabalho que tem. Aqui é loucura. Eu acho legal quando estas atividades são fora, sempre que tem alguma atividade de RH, ou entrevista, por exemplo, do RH, eu prefiro fazer fora, em outros hotéis. Porque aqui a gente não tem sossego, é muito difícil.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

O pesquisador então prosseguiu perguntando sobre a relação com os diferentes públicos, empregados, acionistas e o governo local.

Eu percebo assim, os interesses são diversos, são bem distintos, na verdade. Vamos falar de cada um assim, separado. Por exemplo, como o pessoal, os empregados, arrumadeiras, porteiros etc. mudou. Acho que a parte de funcionários, eles são os mais acessíveis, mais fáceis de comover, de tocar, falar alguma coisa de sustentabilidade, são os mais interessados, eu acho. De investidor, eu acho que é um pouco mais difícil. Porque a maioria das ações tem um investimento e aí tem uma dificuldade.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

O gestor reconhece não ter argumentos, ou repertório negocial, para defender que ações de sustentabilidade podem reduzir custos, no curto ou no médio prazo. Assim, para ele fica mais fácil lidar com as camadas inferiores da hierarquia, o que não exige grandes

esforços da parte dele, apenas exercer sua autoridade. No entanto aborda esta questão pelos aspectos emocionais da mesma. Não usou o termo conscientizar e sim ‘comover’, ‘tocar’. Mostrava uma visão positiva dos funcionários e aqui, estimulado, mencionava as dificuldades que imaginava iria enfrentar com os acionistas e investidores.

O pesquisador então perguntou sobre a ação do Estado, se haviam surgido novas leis como em São Paulo ou uma intensificação de fiscalização em assuntos ambientais.

Não, aqui não tem nenhuma imposição legal. Não, não teve nenhuma mudança. E aqui teria motivo, porque o transbordo do rio causa muita coisa de lixo, de resíduo. Então, aqui deveria ter uma ação, pelo menos nessa região, ao longo do rio, deveria ter uma ação assim, mais enérgica. Depois que teve enchente, nós pensamos, ainda, em acionar a prefeitura, mas não foi feito por causa de outros interesses também. Então, nós temos outros interesses com a prefeitura. Uma ação contra a prefeitura poderia prejudicar. Sempre a prefeitura acaba auxiliando, de uma forma ou de outra. É tudo muito burocrático. Então, você vai ampliar o restaurante. Se fosse esperar a documentação sair mesmo, ia ser muito tempo. Então, a gente tem caminhos mais rápidos, a prefeitura... E essa relação que a gente tinha medo de estragar. Mesmo assim, junto com os outros empresários aqui, nós contratamos um perito para fazer um laudo pluviométrico, alguma coisa assim, para ver o que realmente causou o transbordo do rio.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

Ficava evidente a relação dúbia com o poder público e a necessidade de lidar com esta ambiguidade. De um lado, as pessoas do poder público eram consideradas prestadoras de ‘favores’ para facilitar o não cumprimento de leis. Por outro, há esperança de que ações do poder público revertessem o quadro ambiental em que o hotel está inserido. Neste sentido as instituições do poder público eram vistas como prestadoras de serviços.

O pesquisador então perguntou se esta ação entre os empreendimentos vizinhos para contratar o perito e fazer o laudo pluviométrico havia provocado alguma ideia sobre outras possíveis ações conjuntas, como por exemplo, limpar o rio e identificar as causas do problema, acionando conjuntamente a prefeitura. O gestor relatou a lentidão no processo de peritagem e a necessidade de resolver as coisas urgentes como impeditivos para reuniões entre os envolvidos. Reconheceu que nenhuma ação havia então sido feita para evitar que estes danos causados pela natureza ocorressem novamente. Este trecho do diálogo mostrou a dificuldade de resolver determinados problemas aparentemente ligados a mudanças climáticas ou ao menos ao ambiente regional na sua origem, optando-se por ações adaptativas.

O pesquisador conduziu então a conversa especificamente para como o gestor percebia os clientes, se algo havia mudado em sua postura. O pesquisador lembrou que pensava aqui tanto nas pessoas físicas quanto nos clientes corporativos que faziam reservas para seus

funcionários. Lembrou também que o hotel havia recebido uma ficha de informação de um grande varejista, exigindo informações sobre sustentabilidade. Perguntou então se havia outras empresas ou públicos exigindo alguma forma de comprovação sobre ações sustentáveis.

As empresas muito grandes são empresas que, às vezes, elas... (pausa) Desse tempo para cá, acho que três ou quatro é que fazem algumas perguntas nesse sentido, mas não as companhias aéreas.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

O pesquisador então perguntou se isto havia mudado a relação com o investidor. O gestor então se referiu ao episódio ligado à ação da natureza e às cobranças das empresas, afirmando:

É interessante, porque começa a ficar ligada uma coisa na outra. Então assim, é mais fácil para nós, gestores, mostrar para o investidor que realmente isso é importante, não só para o meio ambiente, mas também para o nosso negócio. Porque cada vez mais as empresas estão se preocupando com isso. Então, pega uma grande conta com a Petrobras, que tem essas exigências, é mais fácil para nós, não só para o investidor. Eu preciso fazer ações sustentáveis para o hotel.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

O gestor mostrava neste trecho da entrevista consciência de que apresentar ao investidor suas propostas em termos que este reconheça como importante e aceite, torna mais fácil as negociações do que mostrar as ações sustentáveis como boas por si só. Cita a questão dos clientes como um destes argumentos a serem apresentados

Eu encontro o investidor toda semana, mas a cobrança dele é em primeiro lugar sobre manutenção predial, o prédio tem que estar sempre novo, é pintura, reforma, essas coisas. E ocupação, resultado. A primeira preocupação é com o patrimônio com certeza. A gente tem que dar uma volta, ver como está a conservação do prédio, fazer tudo certinho, apartamento, como está, se precisa pintar, alguma coisa que precisa trocar, algum investimento novo. Primeira coisa que ele vê. E a questão da enchente abalou muito. Aí, depois é a operação em si, como estão as despesas, qual é o percentual de lucro, essas coisas... Como a gente está operando, ocupação diária. Ficam de fora quaisquer preocupações com ações ambientais, nem temos espaço para falar sobre isso.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

No caso específico deste empreendimento, talvez por causa dos danos patrimoniais causados pela enchente e por pragas, o gestor reconhece que a preocupação do investidor é

maior com o aspecto econômico, até acima do financeiro. Pode-se perceber em sua fala que a linguagem que o investidor conhece é a dos negócios. Se sustentabilidade é compreendida como importante para os negócios, a comunicação se estabelece. O gestor compreendeu neste ponto que precisa desenvolver argumentos dessa ordem para poder dialogar.

O pesquisador voltou ao assunto da fadiga de atenção e da redução das atividades do grupo.

Não acho que ocorreu, porque, na minha percepção, eu acho que não está cansativo. Acho que ainda não... Acho que é o contrário. Eu acho que sustentabilidade ainda não está sendo tão tratado assim, não. Não está sendo tão comentado, não está tanto em evidência para causar uma fadiga. Eu acho que ainda falta muito. Eu acho que é ao contrário, muitas vezes o assunto é esquecido, aí passa um certo tempo, você vê algum comercial, alguma empresa que cobra alguma coisa. E aí, a gente volta a tocar no assunto em um almoço, em uma reunião, a gente faz todas as segundas-feiras, uma reunião e acaba tocando no assunto. Mas, ser um tema desgastante, eu acho que não é, não.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

O pesquisador perguntou então sobre a questão de quais competências o gestor acreditava que precisariam ser mais desenvolvidas. O gestor do Hotel 4, então, afirmou que gostaria de ter mais espaço para a troca de informações. Ou seja, fica implícito que refletir e agir cooperativamente com seus colegas de empresa facilitaria o processo de aumentar seu repertório de ações. Ressaltou também que é interessante esta troca porque cada hotel é uma realidade diferente e com este intercâmbio eles se desenvolviam como gestores de uma forma mais ampla. Lembrou o caso do Hotel 1, na área nobre de São Paulo, em que a legislação tem sofrido constantes mudanças (leis para resíduos sólidos, uso de geradores etc.), e que poderia ter mais iniciativa no seu entorno.

Eu poderia fazer isso por vontade própria, mudar a coleta, sugerir isso à Secretaria do Meio Ambiente daqui, Vigilância Sanitária, alguma coisa assim. Precisaria me informar melhor para isso.

(Transcrição de entrevista com o gestor do Hotel 4)

Apesar de não citar muitas possibilidades de aprendizagem e mudança individual, o gestor apontou ao menos essa, a de individualmente se informar mais e se capacitar melhor para estas negociações com o poder público. Como afirma Giddens (1984) pode ser que ele esteja apenas apontando as razões para fazer algumas coisas, mas no fundo não tenha as motivações para tal.

Na semana seguinte, ainda em Julho de 2011 realizou-se a terceira entrevista reflexiva, com a gestora do Hotel 1, o mais central em São Paulo, que havia conduzido o ciclo sobre resíduos sólidos. A ordem das perguntas e provocações reflexivas foi similar, de modo que aqui são transcritos os elementos mais importantes da conversa.

Eu acho que, no conceito de sustentabilidade, não mudou muito do que eu já tinha como ideia. Mas o que aumentou foi a minha preocupação. Eu acho que a gente cada vez mais tem a percepção da necessidade e ela se agrava dia a dia porque você não consegue achar soluções imediatas e viáveis. Porque envolve custo, envolve burocracia, envolve educação, é um processo lento. Então, assim, cada vez mais eu fico mais preocupada com sustentabilidade. Acho que aumentou a minha preocupação.

(Transcrição de entrevista com a gestora do Hotel 1)

As questões sobre sociedade de risco e riscos compartilhados entre pobres e ricos surgem aqui espontaneamente (BECK, 1992; 2007). A gestora apontou também a maior preocupação do público em geral, a mentalidade catastrofista como um facilitador e as barreiras econômico-financeiras como um dos principais dificultadores:

Não sei se seria bem um facilitador, mas o que eu vejo é que, cada vez mais, as pessoas também estão preocupadas. Então, elas são mais receptivas. Então, acho que, talvez, no âmbito geral, as catástrofes que acabaram acontecendo nesses últimos 12 meses, de certa maneira, elas sensibilizaram as pessoas. Então, as pessoas estão mais receptivas a esse assunto. Elas dão mais importância. Porque elas veem que, cada vez mais, está chegando próximo a elas. Está mais claro como elas são afetadas: através de enchentes, calor, esse desequilíbrio todo da natureza. Então, eu acho que isso, essa catástrofe, infelizmente as catástrofes que aconteceram, sensibilizaram as pessoas. Então, eu acho que elas estão mais... As pessoas não acham que é bobagem, hoje, você se preocupar com lixo, com a economia de energia, com a economia, o uso mais adequado da água. Você fala ou, às vezes, as pessoas falam e você escuta melhor, você dá mais atenção. Dificultador eu acho que é isso: eu acho que ainda todos os processos que a gente procura que são de maiores resultados, envolvem um custo muito grande. Então, eu acho que, ainda, a gente bate na barreira econômica.

(Transcrição de entrevista com a gestora do Hotel 1)

Esta gestora manifesta esta crença de que ações realmente sustentáveis envolvem custos que não podem ser compensados por ganhos em outros pontos. Era a mesma gestora havia desde o começo da pesquisa manifestado a posição, de que ‘as catástrofes ensinam’. O pesquisador perguntou sobre a posição dos investidores e se eles também haviam manifestado preocupação com este assunto, como um tema que pode gerar prejuízos ou agregar valor para o hotel.

Eu acho que sim. Eu acho que eles têm essa visão de que agrega valor. Exatamente eu acho que foi por causa dessa sensibilidade para as mudanças que as pessoas desenvolveram. Mas a gente não consegue colocar em prática, ainda. Esse que é o grande dificultador. Ainda é maior a preocupação econômica pura, econômico-financeira. Pura, financeira. Por exemplo, a gente sabe que o economizador de energia agrega mais valor que, na realidade, economiza energia. Então, o hóspede reconhece como um valor eu ter um economizador de energia no apartamento, mas ele não me traz resultado imediato, financeiro e então fica difícil. É uma barreira. Com as empresas e clientes, eu não senti muita diferença. As camareiras, todos os colaboradores envolvidos estão muito mais atentos. Então, assim, a gente fez umas campanhas internas de economia de água, de economia de luz: “Desligue a lâmpada. Apague o ambiente a hora que você sair. Não deixe a torneira aberta.” Mesmo de material. Eu acho que eles estão muito conscientes e eles dão importância a isso. Eles reconhecem valor nisso.

(Transcrição de entrevista com a gestora do Hotel 1)

A gestora faz esta observação sobre ter percebido muita diferença na atuação dos funcionários. No entanto, se refere às mesmas mudanças de hábitos de consumo que eles mesmos gestores haviam implantado. Não se pode dizer que são mudanças profundas de compreensão e sim de comportamentos, de uma forma imposta pelo ambiente externo.

Sobre a questão dos resíduos sólidos, na qual o hotel havia liderado ações no bairro, a gestora afirmou que mais do que a questão legal, seu interesse pessoal a havia mobilizado.

Eu acho que, assim, independente da lei ou não, só veio acentuar como você reduzir, reciclar o lixo. Mas a gente continua gerando muito lixo, no geral. A gente, o hotel, em casa, a população envolvida, mesmo. É muito lixo. E isso, assim, é difícil da gente fugir por causa de embalagens, por causa da reciclagem, da dificuldade que a gente tem de encaminhar o resíduo reciclável, direcionar para um uso inteligente, adequado, que não seja o lixão. Porque também não adianta: eu tiro daqui e – que nem a gente já conversou várias vezes – a pessoa pega aqui e descarta no lixão. Então, acho que a Lei é só uma questão de favorecer empresas.

(Transcrição de entrevista com a gestora do Hotel 1)

Neste ponto da entrevista acima a gestora expressava a desconfiança em relação à atuação do Estado. Suspeitava de motivos escusos para a criação de leis, como já mencionado antes por outros gestores. Sobre a questão de que competências desenvolver, afirmou:

O problema é que a gente sempre trabalha no limite. A gente não consegue um tempo para se dedicar exclusivamente. Uma parte do dia para se dedicar ou uma parte do mês. Determinar algumas horas para fazer pesquisa, direcionar. A gente tem muita troca de informação. Então, quando um gerente descobre alguma coisa, a gente sempre passa para o outro. A gente tem essa movimentação.

(Transcrição de entrevista com a gestora do Hotel 1)

De novo surgia a questão da sobrecarga de trabalho como dificultador, mas de troca de melhores práticas como uma atitude que favorece o desenvolvimento dos profissionais. Neste ponto pode-se entender que uma inserção das questões sobre sustentabilidade nas prioridades organizacionais e uma melhor e mais focada troca de informações seriam aspectos que poderiam endereçar avanços mais significativos.

Sobre a redução da atividade do grupo e a possibilidade que estivesse acontecendo a chamada fadiga de atenção:

Eu acredito que sim. Eu acho que principalmente porque envolve... É difícil você colocar a teoria na prática. Então, todo mundo sabe da reciclagem, todo mundo sabe de não jogar pilha no lixo, de economizar energia, , diminuir o consumo de água... Mas acaba que, na prática, você encontra vários dificultadores. Deveria ser muito mais fácil de eu descartar o lixo. De eu ter mais acesso às cooperativas que fazem isso, entre aspas, legalmente. Que tem começo, meio e fim. Então, eu sei que aquele processo vai, realmente... Não vai poluir o meio ambiente, vai gerar receita para quem está dedicado, para quem é cooperativo. Então, é muito difícil você controlar o processo do começo ao fim. Aí, bate no recurso financeiro. Isso tem um custo. É óbvio que tem um custo, precisa ter um custo, é um trabalho. Só que você acaba... Como isso não estava previsto, acho que, assim, é novo na nossa cultura... Eu tenho que pagar um imposto, é normal. Já está na previsão orçamentária. Eu contratar alguém para tirar o meu lixo não está na minha previsão orçamentária. E eu acho que é meio cultura isso. Então, quando eu faço previsão orçamentária, vou apresentar que X por cento da minha receita é destinada ao descarte de lixo. Então, assim, como as pessoas aceitam? É difícil você aprovar isso.

(Transcrição de entrevista com a gestora do Hotel 1)

O trecho acima da entrevista revelava nas entrelinhas ações discursivas e reflexivas oriundas da reunião com a cooperativa dos catadores, como o desejo de privilegiar as mesmas nos processos de reciclagem. “De eu ter mais acesso às cooperativas que fazem isso, entre aspas, legalmente” afirma a gestora, que por outro lado se sentia frustrada com as barreiras legais e orçamentárias criadas para isso.

Uma das perguntas finais de todas as entrevistas era sobre a disponibilidade dos gestores para realizar mais um encontro para debater os achados que o pesquisador havia levantado até então. Mais de um manifestou a compreensão de que esta era exatamente a maneira de manter a energia da equipe para algo em que não se consegue ter resultados rápidos. Se encontrar com frequência seria a maneira de contornar a lentidão inerente às políticas e processos necessários para mudar as estruturas.

O encontro com o diretor de operações ocorreu logo depois destas entrevistas e teve um caráter mais informal. Devido ao local em que foi realizado não foi possível a gravação e transcrição da entrevista, uma vez que o ruído no ambiente era muito grande. Antes da reunião em si se conversou sobre assuntos diversos como a saída de gestores para a concorrência por causa da pressão do mercado e outros temas.

Como primeira pergunta específica sobre o tema o pesquisador pediu a visão do diretor sobre como ele avaliava o projeto como um todo, lembranças, ações etc. Ele deixou claro que não acompanhou cada detalhe do projeto por causa das pressões antes mencionadas, entre as quais estava envolvida a de abrir uma nova unidade hoteleira e o acúmulo de cargos. Neste momento de encerramento do trabalho ele acumulava cargos de operação e finanças. Segundo suas palavras, pelo que ele se lembrava das trocas de e-mails e dos encontros presenciais, os ganhos haviam sido nos aspectos da sustentabilidade que eram diretamente relacionados a custos. O pesquisador confirmou isso e disse que poucos gestores tinham ido além dos aspectos financeiros.

O pesquisador então perguntou se são notadas hoje pressões por parte dos clientes para a sustentabilidade. O diretor respondeu que na visão dele não. Mesmo ações pontuais como as das trocas de toalhas e roupas de cama têm baixíssima aderência. Muitos clientes têm a falsa impressão de que estão em casa em hotéis. Isto leva de um lado a desperdícios e de outro à exposição a riscos individuais que causam, por exemplo, os hoje tão frequentes roubos de laptop etc. São a estes últimos aspectos de possíveis danos patrimoniais ao cliente que na visão do diretor eles como empresa precisariam ficar mais atentos e não necessariamente aos danos que clientes provoquem ao meio ambiente. Isto faz com que as campanhas de conscientização de clientes sejam mais voltadas para estes temas de segurança pessoal do que a temas socioambientais.

A próxima pergunta foi sobre a percepção sobre as pressões do Estado e seus impactos. Para o diretor estas sim vêm se multiplicando, com diferenças de hotel para hotel. O caso extremo é o do hotel da rede em Macaé, litoral norte do estado do Rio de Janeiro, onde o hotel chega a ser obrigado a ter uma estação de tratamento de água e esgoto e é obrigado a certificar o destino final de seu lixo. As leis municipais aumentaram em número, agora em São Paulo há outra sendo discutida que fala da obrigação de instalar equipamentos para os geradores a diesel.

Quando perguntado sobre a percepção dos acionistas para o tema sustentabilidade o diretor afirmou que há grande diversidade de percepções, uma vez que há vários sócios e formas de associação, dependendo do empreendimento. Na Bahia, por exemplo, onde está

sendo inaugurado um hotel, os acionistas são donos de empresas de coleta de lixo e a iniciativa de já construir o hotel ‘verde’ foi deles. Em outros hotéis as cobranças são estritamente por resultados financeiros e qualquer raciocínio que não é feito neste sentido é encarado como desvio.

O pesquisador perguntou então como ele entendia que havia mudado a percepção dos gestores ao longo do tempo. O diretor então confidenciou que um deles chegou a pedir ajuda, no sentido de não mais participar da pesquisa. Ao que o diretor teria lembrado ao gestor em questão que a participação era voluntária e que ele deveria falar com o próprio pesquisador pessoalmente. Em sua opinião os gestores já tem muita dificuldade em lidar com seu dia a dia operacional e não conseguem colocar projetos deste tipo como prioridade. Relatou o caso de outra empresa hoteleira em que trabalhou. Nesta, um projeto semelhante só andou quando deixou de ser tocado por gestores voluntariamente e um diretor assumiu as rédeas do mesmo, criando comitês e mantendo o assunto na pauta por imposição. Apontou para esta ambiguidade, que os gestores nunca afirmaram que o assunto é irrelevante, ou que não julgam necessário refletir sobre isto. Apenas não encontram tempo, pelas suas características e agendas para lidar de forma mais efetiva com o tema.

Especificamente sobre o tema competências, o diretor de operações demonstrou usar na sua prática uma concepção diferente da que norteia este trabalho, focada em entregas. Quando a pergunta foi sobre as competências que os gestores precisariam desenvolver para lidar com o tema o diretor respondeu que não julgava que o problema era de competências. Isto porque os gestores já eram pessoas eficazes, que entregavam o que a organização pedia deles. Entendia que o problema era sim o tempo como recurso escasso. A isto o pesquisador retrucou de forma provocativa se ele não considerava a administração do tempo e a formação de redes como habilidades a serem desenvolvidas. O diretor admitiu que sim, que em especial algumas capacidades de negociar e de fundamentar melhor as ações voltadas para a sustentabilidade precisavam ser desenvolvidas. Pode-se depreender do diálogo acima que sustentabilidade não fazia até então parte das questões estratégicas da organização em questão, nem passou a fazer durante a pesquisa. Não era considerada *per se* uma das entregas importantes na organização. Caso isto fosse verdade, haveria tempo para se dedicar ao tema e seriam maiores as reflexões sobre as competências necessárias para implantá-la.

Esta afirmação acima pode ser considerada pessimista. Vale à pena lembrar que o compromisso e objetivo do pesquisador não eram unicamente com a empresa. Não era o envolvimento e comprometimento de um consultor que precisa fazer algo dar certo e sim de um facilitador da discussão que abre novas possibilidades de reflexão e ação. Tanto no nível

reflexivo quanto do de práticas o grupo avançou em termos de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e acima de tudo, novos significados atribuídos à sua função. Maior ênfase nesta mudança de significados foi propiciada no momento seguinte, em que o próprio grupo de gestores da HZ pôde olhar para suas conquistas de fora.

4.3 Encerramento dos estágios da pesquisa: reflexão do grupo sobre os resultados

Em 15 de setembro de 2011 ocorreu o último encontro combinado com o grupo de gestores da HZ, para avaliação das reflexões do grupo e do pesquisador sobre o desenvolvimento dos gestores como profissionais, individualmente e como equipe. O encontro se deu com a presença de seis gestores, dentre eles o diretor de operações.

O pesquisador iniciou lembrando que o objetivo do encontro era entender como eles tinham se desenvolvido como gestores. Bem como compreender o que tinham aprendido e que facilitadores e dificultadores pessoais e organizacionais haviam identificado ao longo destes quase 18 meses de trabalho de campo, em especial nas relações com *stakeholders*. O pesquisador tomou a decisão de introduzir suas reflexões sobre o processo de pesquisa ao longo da discussão. Além disso, o autor da pesquisa optou por uma estratégia de iniciar a conversa reflexiva com o grupo por aquilo que parecia ser a zona de conforto do grupo, as ações práticas. Para tal sugeriu como norte da discussão os seis eixos da sustentabilidade pré-acordados com o grupo, a saber: (1) econômico; (2) tecnológico; (3) ambiental; (4) cultural; (5) social e; (6) político. Também por uma estratégia de aprofundar a conversa progressivamente, começando pelas áreas de maiores conquistas e deixando as perguntas mais provocativas para o final, o pesquisador optou por começar a reflexão pelo eixo tecnológico.

4.3.1 O eixo tecnológico do desenvolvimento dos gestores

Bastou um pequeno impulso inicial sobre o que eram os avanços tecnológicos em direção à sustentabilidade para que o grupo começasse a citar exemplos. Foram de imediato lembrados os aspectos do trabalho que haviam levado a um melhor uso de energia e recursos hídricos. Falou-se da substituição de lâmpadas, dos redutores de consumo de água instalados nos chuveiros e de novas tecnologias usadas para reduzir o consumo de gás. Quando o pesquisador estimulou o grupo a falar do que havia sido desejado, mas não implantado, mais aspectos surgiram, como o telhado com células foto voltaicas e paredes verdes, temas sobre as quais o grupo havia pensado, mas não progredido.

Um dos gestores afirmou que como ele já havia dito nas entrevistas, estes aspectos iniciais tinham sido os mais fáceis, porque dependiam de decisões dos próprios gestores e de certa habilidade de ‘camuflar’ os orçamentos. Disse que se determinadas inovações tecnológicas forem primeiro apresentadas aos acionistas como custos, são vetadas. Mas que se eles tiverem a coragem de dividir em prestações que caibam no orçamento e implantar, na maioria das vezes podem depois mostrar o sucesso que tiveram em termos de economia de recursos e redução de custos. Quando, no entanto, para estas inovações tecnológicas se faziam necessários investimentos maiores, estas se tornavam mais difíceis ou impossíveis. Nota-se que os gestores se referem a esta capacidade de ‘encaixar’ as propostas nos orçamentos, mas não à competência de negociá-las abertamente, mostrando uma atitude clara de evitar confrontos com os acionistas.

O pesquisador fez então a primeira provocação e perguntou se novos processos também não eram inovações tecnológicas, como os que foram introduzidos para menor consumo de papel. O grupo reagiu rápido concordando e lembrando também de casos ligados aos processos de reciclagem de resíduos e ao treinamento de funcionários e conscientização de clientes para estas mudanças, como no caso do abandono das comandas de papel.

4.3.2 O eixo ambiental do desenvolvimento dos gestores

Quando se falou em meio ambiente a conversa imediatamente se dirigiu para assuntos como economia de energia, menor consumo de água e maior consciência com resíduos. Ou seja, pode-se talvez considerar que eixo tecnológico e eixo ambiental se confundem. Não há falas significativas em relação à natureza em si, proteção do verde ou ações ligadas a pensar na cadeia de produção como um todo e suas implicações para o meio ambiente. Isto apesar do pesquisador ter algumas vezes no trabalho provocado os gestores, lembrando os mesmos do segundo encontro grupal em que estes aspectos apareceram nas atividades reflexivas.

Foi citada a importância de se ter estas atitudes consideradas ambientalmente corretas sem que isto necessariamente se traduza em ganhos econômicos. Quando os ganhos econômico-financeiros não eram claros havia dificuldades de adotar posturas sustentáveis ao se negociar com a alta gerência. Isto porque, segundo os gestores, continuar além do financeiro começa a tomar tempo do dia a dia, sendo que o tempo é talvez o recurso mais precioso. Afirmaram que ir além do ganho financeiro não se traduz em uma linguagem óbvia e numérica, mas sim representa discutir novas crenças e tentar modificar valores. Ou seja, mostram já ter compreendido que decisões e ações sustentáveis tornam necessárias novas

hierarquias de valores e que o tempo investido nestas ações traduz o quanto a estratégia sustentável está presente na vida da empresa.

O pesquisador decidiu provocar o grupo, o confrontando com outro tema. Afirmou que se falava muito em proteger o meio ambiente, mas que talvez fosse o caso de começar a pensar em como se proteger do ambiente. Ressaltou que a visão de que o meio ambiente precisa ser protegido é uma herança da mentalidade de que o ser humano é separado e mais forte do que a natureza. Lembrou o caso da inundação em um dos hotéis, causada por um rio próximo e do impacto nos negócios que isto teve. Isto fez com outros gestores lembrassem casos de vidros partidos por temporais, destelhamentos por chuvas de granizo etc. Um dos gestores confirmou que eles estavam cada vez mais tomando medidas adaptativas, mudando pisos, comprando equipamentos de remoção mais fácil em caso de cheia e contratando novas coberturas de seguros. Estas falas deixaram os outros gestores obviamente reflexivos. Um deles disse que sempre se referiam ao hotel como um centro de problemas, chegando a afirmar jocosamente que “o bizarro mora em um hotel” (fala de um dos gestores). Pontuaram que realmente estas questões ambientais estavam se somando a estes problemas do dia a dia, tornando necessários novos aprendizados e posturas diante das crises.

4.3.3 O eixo cultural do desenvolvimento dos gestores

O pesquisador então lembrou que um dos eixos dos trabalhos com sustentabilidade era o cultural e perguntou aos gestores como haviam se desenvolvido em relação a esta temática. As primeiras observações foram ligadas à percepção de que “as pessoas não aceitam novos processos” (fala de um dos gestores). Aqui os gestores se referiam aos colaboradores especificamente, tanto que foi citado como exemplo a ginástica laboral, que havia sido uma conquista interna para alguns, mas que as equipes não conseguiram manter.

O pesquisador então observou que a cultura à qual os gestores se referiam era a cultura interna da empresa, mas que poderia haver aspectos da cultura externa que deveriam ser considerados para uma melhor inserção de cada empreendimento em sua região. Procurou-se lembrar aos gestores que na segunda reunião do grupo muitos deles falavam de noções de sustentabilidade que tinham relação com o bairro em que viviam, com museus próximos ou com fenômenos culturais. Questionou-se então aos gerentes qual a opinião deles sobre isto.

A gestora do Hotel 1, em área nobre de São Paulo, lembrou que a Associação dos Hoteleiros de São Paulo, por exemplo, oferecia cursos sobre como lidar com públicos específicos, como a comunidade GBTLS (Gays, Bissexuais, Transexuais, Lésbicas e Simpatizantes). Este conhecimento sobre diversidade é importante em especial para aquele

hotel mais central em São Paulo, que recebia grande afluxo de turistas na época da parada gay. De novo percebe-se a confusão, ou a falta de fronteiras claras para o que seja social ou o que é cultural. A diversidade dentro da própria organização não foi comentada. O pesquisador, no entanto, percebeu que esta característica estava bem presente, tendo a organização gestores negros, brancos e asiáticos e reconhecidamente de todas as orientações sexuais, conforme comentários em outros momentos dos próprios membros do grupo.

Outro gestor lembrou que a parceria que um dos hotéis da rede mantém com uma universidade, se considerando assim um hotel escola, é uma questão ligada à regionalidade e que deveria ser mantida e ampliada. De novo esta é uma questão que pode ser considerada de responsabilidade social corporativa, pois se trata de uma parceria com uma escola de hotelaria, por meio da qual o hotel abre suas portas para jovens aprendizes.

Outros aspectos ligados a questões locais foram abordados, como por exemplo, o fato de que algumas cidades do interior do Estado de São Paulo haviam começado experiências em que os moradores eram obrigados a levar seu lixo para os pontos de coleta. Relatavam também que algumas delas foram mal sucedidas, uma vez que não havia conservação nem para os carrinhos nem para os pontos de coleta.

Os gestores concluíram esta parte da discussão afirmando que acreditam que este interesse no correto destino do lixo é cultural e ensinado. Afirmaram também que entendiam a questão cultural do entorno como mais importante em alguns hotéis do que em outros. Nos hotéis de bairro havia mais atenção para o que acontece no bairro e na cidade, porque os hóspedes se interessam e perguntam. Em outros, como os hotéis próximos aos aeroportos ou à beira de estradas, há mais similaridades com seus congêneres em qualquer lugar do mundo. Como são hotéis de passagens rápidas em que os hóspedes uma vez chegando ao hotel pouco saem, tem menos personalidade local e menos contato com o que acontece em volta.

O grupo caminhava assim durante este trecho da conversa de uma compreensão apenas interna de cultura para uma totalmente externa, passando por um momento em que elementos da cultura interna e externa se entrelaçavam. Reconheceram que este era um dos temas mais complexos dos que foram abordados e no qual eles mais precisavam avançar.

Alguns dos aspectos acima, como o tema da diversidade, podem ser considerados como de sustentabilidade social segundo o referencial teórico. Outros, como os aspectos regionais da coleta de lixo podem ser considerados temas ambientais. Ficou então claro neste momento que talvez trabalhar com uma definição de sustentabilidade em cinco eixos, unindo o cultural com o social fosse mais proveitoso. Mesmo assim manteve-se a divisão original para melhor compreensão, até dos pontos em que não houve clareza por parte dos gestores. Fato é que nem

na proposta de Colantonio (2007) há clareza sobre o que seriam as implicações culturais da sustentabilidade, ficando a mesma sob o guarda-chuva do social. Isto porque estas dimensões são como em tantas outras taxonomias meramente didáticas.

4.3.4 O eixo social do desenvolvimento dos gestores

O pesquisador pediu então que fossem relatadas as vivências, aprendizagens e desenvolvimentos individuais e coletivos na ótica social. A gestora do Hotel 1 imediatamente se manifestou, dizendo que a reunião com a CataSampa tinha sido um dos pontos altos do processo investigativo. Isto porque havia sido uma surpresa para ela encontrar os líderes da cooperativa fazendo tanta questão de mostrar a conquista da dignidade que a formação de uma rede estruturada em torno da coleta do lixo pôde dar a eles. Afirmou que após este encontro ela havia passado a dar muito mais importância ao tema, não só do lixo, mas sobre como sair do isolamento trabalhando de forma cooperativa com outros que antes pareciam concorrentes. Disse também que havia ficado extremamente impressionada com o conhecimento dos catadores sobre leis e sobre como poderiam agir para aproveitar algumas destas leis em benefício da cooperativa. Mencionou que a partir destas reflexões é que concordou em liderar junto com o pesquisador o ciclo de pesquisa em torno dos resíduos sólidos.

O pesquisador então direcionou a conversa para o tema das arrumadeiras, problematizando a questão. Lembrou aos gerentes que eles tinham uma série de preocupações sociais, mas que tinham um público ligado a eles que tinha uma série de problemas físicos ligados à ergonomia. No entanto, nenhuma preocupação ligada a este público havia aparecido no trabalho. Os gestores voltaram então a tocar no assunto da ginástica laboral e no fato de que as arrumadeiras ao fazer atividades físicas melhoravam de seus sintomas de esforço repetitivo, mas não davam continuidade. Reconheceram então que neste ponto se precisaria fazer uma profunda mudança sociocultural, usando a expressão “precisamos transgredir, provocar esta mudança nas pessoas”. Esta frase chamou a atenção do pesquisador, pois era o mesmo grupo que antes dizia não ter tempo, que agora queria ser transgressor, no sentido de realmente se dedicar em termos de tempo para mudar a situação de pessoas próximas.

Falou-se então também na relação que este público menos favorecido tinha com o tema dos resíduos sólidos. O gestor de um dos hotéis disse que haviam implantado um programa de reciclagem de latas de alumínio, mas que as arrumadeiras aos poucos deixavam de fazer. Mesmo com a renda revertendo para elas, começavam lentamente uma dinâmica de transferência de responsabilidades, chamado coloquialmente no encontro de “jogo de

empurra”. As arrumadeiras e funcionários da faxina precisavam então sempre ser lembradas da receita extra que aquilo significava. Ficou claro neste ponto que o desânimo era individual, daquela arrumadeira que fosse encarregada do serviço, Quando, porém, o grupo inteiro era acionado, de novo se responsabilizava pelas ações de forma corresponsável. Um dos gestores chegou a apontar para o fato de que o erro poderia estar em determinar a elas quem deveria fazer o serviço, em organizar a reciclagem como ‘uma escala’. A opção seria dar mais liberdade para organização, resolução de conflitos, surgimento de lideranças e aprendizado com eles. Ou seja, os gestores entendiam que o mesmo processo que estavam vivendo, de construir a sustentabilidade de baixo para cima na hierarquia da organização poderia ser efetivo para as arrumadeiras,

Outro dos gestores foi mais duro e afirmou que as arrumadeiras e faxineiros só têm interesse quando o benefício financeiro de reciclar ficava claro para elas e eles. A frase levou o pesquisador depois à reflexão de que este gestor estava acusando as arrumadeiras de serem exatamente como os acionistas ou como eles mesmos, colocando o financeiro em primeiro lugar. Esta reflexão do pesquisador só ocorreu na leitura do material e este é um bom exemplo de por onde a pesquisa poderia continuar de forma crítica, se fossem outros os prazos e recursos disponíveis para a realização deste trabalho.

Outro gestor lembrou que na sua cidade, no momento das entrevistas iniciais não havia ainda uma cooperativa de reciclagem de lixo, mas que havia começado este tipo de organização. Afirmou que este processo de aprendizagem do hotel em relação à parceria com os catadores estava em curso. Neste momento surgiram lembranças sobre aspectos perigosos ou arriscados do lidar com o lixo. Um dos membros do grupo lembrou que havia ações trabalhistas reclamando adicional de insalubridade pelo uso de produtos químicos não permitidos, e que a autorização para lidar com o lixo poderia causar danos aos empreendimentos.

4.3.5 O eixo político do desenvolvimento dos gestores

Um dos gestores afirmou direto, sem nem esperar impulsos do pesquisador para tal, que neste aspecto não havia sido feito nada. O pesquisador perguntou o porquê da afirmação, o que ele acha que deveria ter sido feito. Todas as observações feitas a partir daí eram então sobre a ligação com o poder público, sobre a relação com o Estado. O pesquisador então questionou se política era a ação apenas junto ao Estado.

O próprio grupo interferiu lembrando que as negociações com acionistas e investidores eram marcadas por política no sentido de questões de poder. Aos poucos, com a conversa

entre o grupo se chegou a uma visão de que várias negociações, com as arrumadeiras, com clientes, com fornecedores e acima de tudo com os acionistas, exigiam esta atuação política. O grupo chegou à conclusão que, no entanto, a essência da questão política é a relação com o Estado. Foram lembradas as regiões em que o Estado era uma mão mais pesada e que nestes os programas ligados à sustentabilidade andavam mais rápido, como no caso de São Paulo. Referiam-se no caso de São Paulo e em especial na capital do estado, às leis ligadas ao lixo e ao uso de geradores a diesel. Uso este que hoje só pode ser feito com equipamentos que possuam catalisadores. Nestas localidades com maior intervenção legislativa e fiscalizadora estatal houve influência sobre este cenário na tomada de decisões.

O Estado foi de outro lado colocado como uma instância desmoralizada, pois algumas ações parecem ser tomadas em benefício de políticos e autoridades. Leis que beneficiariam toda a cidade não são apresentadas, sempre adiadas ou não implantadas, enquanto outras o são, por interesses corporativos. Fizeram aqui referência à lei que obriga estabelecimentos comerciais e industriais a usarem relógios de ponto eletrônico, obrigando todos a comprarem os equipamentos que apenas duas ou três empresas podem fornecer.

O pesquisador perguntou como o grupo avaliava sua adaptação como equipe, bem como a adaptação da organização às novas leis. Foi então observado que, na visão do grupo, deveria haver mais atuação preventiva, no sentido de acompanhar o que é feito em termos legais. Isto abriria a possibilidade de traçar planos antecipadamente, identificando alternativas. Fato é que a maioria dos gestores entende que os acionistas e investidores preferem correr riscos legais e só realizarem despesas de adequação a mecanismos legais quando estes já estão sendo de fato fiscalizados com rigor. Ressaltaram que o próprio FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil) só se preocupa em suas reuniões com questões financeiras, como taxas de turismo e discussões sobre aceitação de cobranças faturadas ou por cartão corporativo.

As reflexões principais dos gestores no plano político se mostraram então ligadas principalmente ao plano jurídico e às relações com o Estado como instância fiscalizadora. Vale ressaltar que a atitude predominante era de cumprimento de leis, ou seja, uma postura adaptativa. Sustentabilidade considerada de forma mais profunda não se reduz a cumprir o que a lei determina ou não infringir lei. Trata-se de uma atitude proativa, de antecipação e mitigação de riscos e problemas.

4.3.6 O eixo econômico do desenvolvimento dos gestores

O pesquisador havia deixado a discussão sobre o eixo econômico propositalmente para o final, uma vez que já sabia de antemão que o grupo precisava estar bem aquecido para

abordar este tema de forma transparente. Isto porque a questão das dificuldades com os investidores haviam pautado muitas das discussões.

Sem que houvesse nenhuma indução a esta posição por parte do pesquisador, um dos gestores começou a falar que a mentalidade dos investidores de quererem o maior retorno possível no curto prazo havia sido o grande obstáculo para um aprofundamento do trabalho. Afirmaram que as ações para redução de insumos só foram aprovadas quanto eram evidentes os ganhos no curto prazo. Citaram como exemplo os redutores de pressão dos chuveiros, que prometiam se pagar em dois meses. Outras ações entraram ‘escondidas’ nos orçamentos e eram apresentadas como vitórias posteriores, mas a maioria das boas ideias havia sido barrada. Esta manifestação foi apoiada com sinais de consentimento pelos demais gestores. De certa forma esta ‘camuflagem’ dos gastos para que os acionistas os aceitassem era similar à ‘camuflagem’ de lixo para que o Estado não punisse os hotéis com multas e outras sanções financeiras.

Na ponta dos negócios ligada a vendas e receitas, nenhum dos gestores acredita que possa ser provado aos acionistas atuais que há vantagens em traduzir ações sustentáveis em um ‘marketing verde’, como uma forma de atrair e agradar clientes. Afirmam que acreditam nisso, mas que não conseguem fazer valer suas opiniões junto aos donos do negócio, mostrando de novo deficiências de dados quantitativos ou lacunas argumentativas. Na outra ponta, a da compra de insumos a orientação que eles percebem é similar. Todas as compras, custos diretos e indiretos e despesas devem ser sempre também norteados pela questão do que é mais barato. “O que conta para os acionistas e investidores é a última linha da conta de resultados”, afirmou um dos gestores. Ficava assim evidenciada uma mudança de significado dos gestores em relação ao lucro. Antes uma meta não questionada, passa a ser um elemento de discussão. Voltando às ideias de Brunstein e Boulos (2011) os gestores parecem perceber que não se pode mais ignorar discussões que vão além daquelas dirigidas ao desempenho econômico como pilar imutável da sustentabilidade.

4.3.7 Reflexões dos gestores sobre seu próprio desenvolvimento

A seguir abriu-se um espaço na reunião para, a partir de tudo que tinha sido dito e ouvido, fosse feita uma reflexão grupal sobre o que havia mudado ou permanecido igual nas concepções sobre sustentabilidade e no desenvolvimento dos gestores. O pesquisador lembrou que as reflexões podiam ser sobre aspectos externos, mas deveriam levar em conta também as mudanças de concepção sobre o trabalho do gestor ligado ao tema.

A primeira grande reflexão que o grupo fez girava em torno de como uma mentalidade do “cada um faz a sua parte” era prejudicial para alcançar este tipo de objetivo. Reconheceram que até antes do início do projeto de sustentabilidade haviam trabalhado de forma isolada e que apesar de serem da mesma rede se encontravam menos e trocavam menos do que a partir do início do trabalho de pesquisa. Com o início do trabalho passaram a troca informações e marcar reuniões entre eles de forma mais ativa e não aguardando que a empresa o fizesse. Decidiram que isto era uma conquista que devia ser mantida, mesmo sem a presença do pesquisador no futuro. Referiam-se neste ponto não apenas à questão da sustentabilidade, mas ao fato do projeto os ter “empoderado” (expressão de um deles) a fazer reuniões e desenvolver ideias sem a participação direta dos diretores ou acionistas. Este aspecto do que os gestores chamam empoderamento, e que se refere a uma maior autonomia é relevante. Mostra que a reflexão sobre o desenvolvimento das suas competências para agir em prol da sustentabilidade ia além da criação de um espaço para comunicação e replicação de ações do dia a dia, se estendendo à atuação política, engajada e coletiva, no espaço em que atuam.

Outra grande reflexão foi sobre o fato de que ao longo do trabalho havia ficado claro que duas grandes restrições estruturais foram impostas aos gestores. A primeira pelos clientes, na forma de um mercado que compra principalmente por preço. Quando as considerações sobre a escolha do hotel não são estritamente financeiras, o que parece ser levado em consideração é a localização como segundo vetor de escolha entre hotéis do mesmo padrão. Não foram observados nos últimos dezoito meses comportamentos por parte dos clientes que levem a crer que no âmbito de atuação da HZ haja uma ‘compra verde’ ou ligada a uma reflexão sobre sustentabilidade por parte dos clientes. A outra restrição é a imposta pelos investidores e acionistas, que espelhando a tendência acima, não colocam entre suas reflexões o aspecto do sustentável, seja ele do social em termos de uma possível responsabilidade corporativa, ou do ambiental em aspectos que ultrapassem a aderência a normas legais.

Neste sentido os gestores reconheceram que haviam mudado de concepção, ao serem confrontados com suas frases e propostas iniciais do trabalho. Reconheciam agora que antes estavam mais focados em ações educativas para as arrumadeiras, faxineiras e pessoal de recepção. Neste ponto, após observação feita por um dos colegas, os gestores perceberam uma ligação entre conscientização e poder. Falaram abertamente sobre a consciência que havia surgido ao longo da investigação, de que no começo pensavam tanto nas arrumadeiras, porque tinham certo poder sobre elas. Podiam ‘mandar’ este público fazer determinadas coisas. Mas em relação a clientes e investidores, as relações de poder eram de outra ordem, os obrigando a lidar com negociações mais complexas. “Podemos treinar a camareira, mas não podemos

treinar o investidor” foi a frase usada. O trabalho com as arrumadeiras em relação ao lixo havia mostrado que, quando é necessário obter resultados por meio de conscientização e diálogo, isto é muito mais difícil. Exige outras habilidades que não as de um gestor com poder meramente hierárquico. São aqui necessárias as competências de uma gestão do significado proposta por Sandberg e Tagarma (2007) e as competências políticas apontadas por Brunstein e Boulos (2011).

Um ponto unia as duas discussões feitas até então, que os gestores chamaram de ‘cultura do territorialismo’. Na visão deles cada um dos *stakeholders* cuida de seus interesses dentro de determinadas fronteiras. Nas palavras dos próprios gestores o que se observou foi a ideia de ‘levar vantagem’ dentro de seu espectro de ganhos possíveis. Ou seja, a noção tradicional de maximização dos próprios interesses. Os gestores entendiam que os interesses de outros *stakeholders*, eram vistos como conflitantes ou, por vezes, se opondo aos dos acionistas. Este comportamento era apresentado sob a justificativa de que eles estavam em uma empresa de baixo custo e que vive em um ambiente muito competitivo

Os gestores continuaram abordando o ponto de que haviam implantado muitas ações práticas, respeitando as limitações de cada unidade. Reconheciam que, por meio do projeto, eles como profissionais haviam aprendido muitas outras maneiras possíveis de atuar, fruto do aprofundamento da consciência sobre sustentabilidade. Este ponto reforça as ideias de Sandberg (2000), de que mudanças no significado sobre o trabalho impactam diretamente o desenvolvimento de competências. Usaram a expressão “no macro o que conta é consciência e conhecimento” (frase de um dos gestores), dando a entender que ao menos consideravam que haviam lançado bases para um aprofundamento do tema.

Outro grande dificultador apontado pelos gestores foi a pressão com que eles têm de fazer as atividades diárias. Pressão que tem duas origens, uma externa e outra interna. Segundo eles, os ‘BO’s’ (Boletim de Ocorrência), expressão oriunda do jargão policial, os obrigam a agir rápido e a estar sempre focados nas urgências do dia a dia. Por outro lado, passaram a compreender vivencialmente que de certa forma sua mentalidade e a compreensão de seu papel profissional os faz procurar as urgências em vez de atuar em cima de outros aspectos, que podem trazer ganhos de médio e longo prazo.

Como última reflexão os gestores afirmaram que o tema sustentabilidade parecia a eles agora ainda mais complexo e que demandava tempo e energia para ser abordado. Não viam o assunto como algo que podiam atacar como no início do trabalho, com listas de coisas ‘a fazer’ e *checklists* do que foi feito.

Neste momento final, em um depoimento profundamente emocionado um dos gestores afirmou que o trabalho com sustentabilidade, de um lado, os havia trazido para mais perto uns dos outros, mas, de outro o deixava pessoalmente com um ‘sentimento de abandono e solidão’. Isto no sentido de que não via parceria nos acionistas, clientes e mesmo na maioria dos colaboradores. O silêncio do grupo e os olhares de respeito e gestos de concordância em direção a este gestor mostraram que não havia sido a expressão de um sentimento isolado e pessoal e sim algo do grupo.

Esta observação fez o pesquisador depois do encontro refletir sobre como conduzir uma saída do campo que não aprofundasse esta sensação de abandono. Apesar de ter ficado claro que a frase não se referia ao pesquisador e sim às estruturas decisórias e possibilidades de ação, trabalhos desta natureza geram vínculos e confiança. O pesquisador decidiu então manter, mesmo ao fim da pesquisa, o trabalho de compartilhamento de informações com o grupo por um período, se colocando à disposição para participar de novos encontros.

4.4 Quarto estágio da investigação-cooperativa: geração de conhecimento proposicional

Durante a apresentação dos resultados já se iniciou um procedimento de análise inicial, com um retorno ao referencial teórico a partir dos achados do campo. Neste momento do trabalho de pesquisa, o pesquisador se debruça novamente sobre os resultados do campo. O faz tanto com a ótica do referencial teórico quanto de forma mais ampla e intuitiva, se deixando levar por sucessivas leituras e releituras dos achados do campo. Estas informações, como já mencionado, estavam no caderno de campo do pesquisador, em inúmeros e-mails trocados com o grupo e nas transcrições de encontros, entrevistas e conversas informais.

Neste ponto de maior aprofundamento da investigação, o pesquisador buscou os diferentes significados atribuídos pelos gestores ao trabalho com sustentabilidade e sua relação com o desenvolvimento e progressão (ou regressão) em termos de ações competentes. Ações que poderiam ser éticas, reflexivas, discursivas, criativas, práticas e/ou no plano das rotinas cotidianas. O foco do olhar recai sobre as ações porque, segundo a proposta deste trabalho, é aí que se encontram os elementos observáveis do desenvolvimento humano e social.

Além de buscar compreender o possível desenvolvimento de competências segundo Sandberg (2000), Sandberg e Dall’Alba (2006) e Sandberg e Tagarma (2007) olha-se também para o desenvolvimento expansivo no sentido de Engeström (2001), ocorrido durante a constituição e evolução dos diálogos reflexivos. Isto ocorreu por causa da maneira como os

dados emergiam do campo, na forma de contradições e expansões provocadas por elas, ratificando a posição do autor. O olhar do pesquisador se volta também para o surgimento ou não de propostas de mudanças nas estruturas conforme as ideias de Giddens (1984) e para a formação ou não de subpolíticas conforme Beck (1992).

O trabalho de campo foi todo conduzido seguindo a crença de um ser humano ativo e reflexivo, que pode, a partir destes elementos, reflexão e ação, construir e desconstruir suas atividades. Como ficou evidenciado nesta investigação, o trabalho humano é fruto da interação entre os indivíduos e destes com grupos e com instituições, com o ideário ideológico que formam estas instituições e com os sistemas sociais daí resultantes.

No caso da presente investigação observou-se claramente uma progressão na consciência dos atores sobre o efeito das estruturas sobre eles. A maneira de se expressar sobre esta influência foi ganhando contornos mais nítidos conforme o grau de confiança entre pesquisador e grupo aumentou, culminando com reflexões abertas sobre mecanismos de poder. Prevaleceu um padrão de adaptação ao status quo no plano das ações práticas e criativas. Quando, no entanto, se trata de uma tomada de consciência mais profunda foi possível observar como a postura dos gestores mudou ao longo do tempo em relação a seus empregadores e donos dos empreendimentos. Passaram também a refletir com mais profundidade no seu papel como replicadores destas estruturas nas suas relações com funcionários, em especial os com posição inferior na hierarquia organizacional.

A força da estrutura, na forma do ideário econômico-financeiro vigente, parece ter impedido os atores envolvidos nesta pesquisa de fazerem modificações mais radicais em seu modo de agir em relação à sustentabilidade. Este ideário é uma herança cada vez mais questionada e a consciência por parte dos gestores da necessidade de ações mais profundas esbarrou sempre em justificativas e racionalizações oriundas desta maneira de pensar econômica tradicional. A mentalidade do ser eficiente, lucrar e manter o patrimônio íntegro e pronto para gerar mais lucros, como única máxima gerencial de uma organização foi apontada abertamente pelos gestores como mecanismo de coerção dificultador para uma abordagem de sustentabilidade mais ampla.

Para evitar aqui uma ênfase excessiva nos aspectos mais problemáticos, nas dificuldades encontradas pelos gestores, ressaltam-se aqui também os principais elementos elencados como facilitadores. Estes foram principalmente as atividades colaborativas, os encontros vivenciais e à distância e as interações voltadas para aprimoramento de práticas bem sucedidas. A criação de regras e rotinas até então não existentes para encontros e a formalização estruturada de um trabalho de sustentabilidade facilitou a reflexão e os avanços

obtidos. Pode-se afirmar que baseado nos resultados dos encontros e entrevistas, as reuniões grupais presenciais foram apontadas como imprescindíveis para avanços neste campo, não podendo ser substituídas por mecanismos de interação digital.

Importante reflexão metodológica que precisa ser feita neste ponto é sobre as evidências de aumento da confiança, causadas pelas situações de ‘copresença’ (GIDDENS, 1984, p. 64). Mais de uma vez os gestores se manifestaram clara e positivamente sobre a importância da realização dos encontros presenciais. Afirmaram que nada os substituíam em termos de geração de conhecimento e de propostas de ação. Isto corrobora as pressuposições de Giddens (1984) sobre as experiências vivenciais do eu (*experiencing Self*), ancoradas na espacialidade do corpo e na orientação para os outros.

Pelos mecanismos de monitoramento reflexivo da ação dos outros e automonitoramento reflexivo, percebeu-se que os gestores lentamente ganharam a confiança para expor com mais clareza o que faziam em termos de ações para a sustentabilidade. Passaram a expor também com mais clareza o que deixavam de fazer e o que não iriam mesmo fazer por receio da postura dos investidores. Apesar de nem sempre revelarem inicialmente seus motivos para ações e em especial para não agir, aos poucos estas vieram à tona, pelo aumento da confiança no pesquisador e no grupo.

Citando um trecho de Giddens (1984, p. 4) já mencionado “[...] o ser humano discorre por vezes mesmo que mentindo sobre seus motivos”. No caso desta pesquisa, se ocorreram mentiras elas não ficaram claras, mas houve nítidas omissões, que acabaram se revelando. Nem sempre a presença em reuniões marcadas foi respeitada e ao menos um dos gestores revelou ao diretor de operações que na visão dele não havia mais nada a fazer. Como já relatado, o pesquisador veio a tomar ciência pelo diretor de operações, sem saber nomes, que um gestor havia até perguntado se o diretor podia ‘tirar o pesquisador do seu pé’. A este pedido ouviu a resposta de que ele mesmo deveria dizer ao pesquisador que não queria mais participar, uma vez que a pesquisa desde o começo havia sido voluntária. Ficava, portanto, clara esta incerteza entre os riscos de não agir, de se omitir e de ficar em uma posição difícil com a diretoria ou o risco de ser franco, assumir uma postura de abertura e transparência como proposta ao grupo e eventualmente ficar mal com os colegas e com o pesquisador.

Observou-se uma série de demandas da sociedade sendo conduzidas para dentro das organizações pelos gestores, como a questão da acessibilidade, da diversidade, da empregabilidade e do bem estar físico e maior qualidade de vida. Os atores se manifestaram sempre positivamente sobre os efeitos da autonomia para poder tomar decisões neste sentido. A inclusão, mesmo que na forma de regras informais e suavemente sancionadas (GIDDENS,

1984), que os atores-gestores deram a estas demandas são típicos de ativismo organizacional no sentido de Clegg (2009).

Esta internalização de preocupações recorrentes da sociedade entrou em choque, por vezes, com expressões de desconsideração por determinados temas, que talvez sejam aspectos importantes a serem introduzidos nas organizações. A cultura local e regional pareceu ser de pequena importância, como por exemplo, no hotel próximo ao aeroporto, bem como os ditames do Estado, para os quais não houve uma busca ativa de instâncias de interação, aprendizagem e preparação, apenas de obediência. Ou seja, a interação com o Estado não foi entendida como um recurso, tratando-se apenas de um limitador estrutural imposto aos empreendimentos. Não se observou nenhuma ação coletiva em relação ao Estado, fosse ela litigiosa ou cooperativa, mesmo quando a mesma poderia ser benéfica, como no caso do lixo ou das enchentes que envolveram hotéis e seus vizinhos.

Vale aqui lembrar as ideias de Giddens (1984, p.20) sobre ‘regras’, ou seja, sobre o que é feito habitualmente como “[...] elemento básico da atividade social cotidiana.” A vida social teria um caráter recursivo oriundo destas atividades de natureza repetitiva e reflexiva e de sua monitoração. Notou-se durante o trabalho de campo em relação a estas regras o caráter intensivo, discursivo, tácito e fortemente sancionado do discurso sobre resultados financeiros, ou seja, sobre a maneira habitual de fazer negócios. Este discurso pode ser considerado como uma regra no sentido aqui proposto e se contrapõe com maior peso ao discurso com que foi desenvolvido o trabalho de sustentabilidade, este podendo ser considerado como formador de regras suaves, discursivas, tácitas, mas fracamente sancionadas.

Mesmo sem a presença permanente no local de trabalho de representantes da diretoria ou dos acionistas, os gestores monitoram sua própria ação colocando como maior competência a de gerar resultados financeiros sem dilapidar o patrimônio. No caso da lei do lixo, não é a existência da lei codificada que obriga a adaptação que orientou as ações, mas as maneiras, mesmo que ‘jeitinhos’ encontrados para atender a lei, sem aumentar custos para os empreendimentos. Ou mesmo uma maior ou menor propensão a aceitar riscos em relação a problemas financeiros futuros e inesperados, como as multas, é que fez com que alguns gestores fossem mais proativos, e não uma mentalidade sustentável profunda e arraigada. Não se observou nenhum gestor realmente interessado em mitigar o problema do lixo, partindo ou defendendo soluções radicais quanto a isso.

Beck (1997) ao expor suas ideias sobre sociedade de risco e o fato de estarmos todos envolvidos em um grande ‘experimento’, afirma que pequenas ações individuais podem influenciar os acontecimentos globais de forma transformadora. Ao se observar as

subpolíticas, para usar o termo de Beck (1997), que realmente emergiram do campo, o resultado pode ser frustrante. Mesmo que sem evidências claras, com apoio apenas nas ações práticas e nas reflexões dos gestores, o contrário parece ser verdadeiro. Os atores aparentam mais se sentir subjugados à ordem maior de seu sistema perito e dos sistemas sociais empresariais e suas estruturas formais e informais do que capazes de realizar mudanças.

Houve, no entanto, exceções que devem ser consideradas. Alguns dos integrantes do grupo original (GRESUS) foram incansáveis em suas ações de articulação, propostas de mudança e mesmo interferências no campo, como participação em reuniões com cooperativas e introdução de novos conhecimentos e pessoas no ambiente de trabalho do grupo de gestores. Trata-se das mesmas pessoas que nas suas vidas profissionais e pessoais são extremamente envolvidos com questões ligadas à sustentabilidade e que buscam influenciar todas as organizações com quem tem contato. Estes sim podem ser considerados os membros da sociedade que estão à procura pontos frágeis da estrutura para colocar suas alavancas e desencadear mudanças.

A afirmação de Beck (2007), sobre a excessiva ênfase no conhecimento racional e de uma grande fé irracional na ciência como instância mediadora da reconstrução da sociedade foi mais de uma vez corroborada pelos gestores, em diferentes momentos da linha do tempo do trabalho. Enquanto que a crença no papel do Estado se alternou nas expressões dos gestores, bem como se expressaram dúvidas sobre o papel dos clientes e certezas sobre os desejos dos acionistas, não houve manifestações de dúvidas sobre o papel da ciência. As únicas dúvidas foram sobre a veracidade das informações sobre relações custo-benefício de determinados produtos e processos e a confiabilidade das empresas que ofereciam alguns deles, mas não na instituição científico-tecnológica como um todo.

Estas incertezas se manifestam na tomada de decisão prática por parte dos gestores. Segundo os gestores, cresce o número de empresas que oferecem aos empreendimentos sistemas de vendas em que sua remuneração se dá pelo sucesso da solução proposta ou empresas que em vez de vender equipamentos, alugam serviços. No primeiro caso se encontravam as que ofereciam projetos e produtos para a redução do consumo de energia, gás e água e no segundo caso algumas que ofereciam serviços de água filtrada e até de troca, manutenção, substituição e reciclagem de carpetes. Isto passou a exigir dos gestores novas habilidades para comparar e tomar decisões, tendo sido o intercâmbio de informações e a busca de experiência de outros hotéis o facilitador para esta prática. O pano de fundo desta tomada de decisão foi sempre orçamentário e financeiro, sem propostas de decisões baseadas em outros valores. Aqui se fala de parcerias com outras empresas que envolvem relações de

longo prazo e crenças em aspectos da sustentabilidade mais profundos. Vale aqui ressaltar que este trabalho não parte de pressupostos nem deriva para conclusões ingênuas sobre o papel do lucro e do cumprimento de orçamentos e planos. O que se percebeu e aqui se reafirma é compreensão dos gestores sobre o lucro financeiro como único objetivo de seus empreendimentos.

A hotelaria pode ser considerada um sistema perito no sentido apresentado por Giddens (1990). Há fóruns de empresas do ramo, normas para o setor, pontos focais de atuação, acordos de implantação de práticas. A atuação da concorrência é monitorada e se reflete sobre as decisões do dia a dia em termos de preços e em prazos maiores em termos de estratégia. Existe um conjunto de valores e regras, muitas delas tácitas e discursivas sobre como operar um hotel. Mudanças mais radicais na maneira de operar um empreendimento passam pela monitoração reflexiva de todo este sistema. Ou seja, um sistema de habilidades e realizações técnicas e financeiras dominado por conhecimentos cuja consulta é obrigatória antes da ação. Mais de uma vez se ouviu a frase dos gestores “Sou hoteleiro há tanto tempo...”, indicando a crença na existência de características próprias da profissão, que devem embasar as ações práticas. Os encontros entre os gestores eram carregados destas regras e rotinas inerentes à profissão e muitas vezes desconhecidas para o pesquisador, criando por vezes a situação de *up front* e *backstage* relatada por Goffman (2003). O pesquisador percebeu em alguns momentos que motivos para a não ação, apesar do reconhecimento da importância de mudanças, eram combinados e reforçados nos bastidores. Isto ocorreu ao menos uma vez com clareza, no pedido de um dos gestores para a diretoria para não ser mais abordado pelo pesquisador e no reforço entre os gestores da falta de tempo para cumprir algumas das tarefas decididas pelo próprio grupo.

Nota-se uma progressiva desculturalização e desregionalização dos empreendimentos hoteleiros, com forte aumento nos últimos anos daqueles pertencentes a grandes redes nacionais e multinacionais. Estas redes muitas vezes trazem suas normas sobre sustentabilidade do exterior ou de suas matrizes em outros locais. Ou seja, as possibilidades de mudança local acabam passando por processos decisórios deslocados no espaço-tempo e sem raízes culturais e sociais locais. Notou-se nos discursos de alguns dos gestores de outros hotéis envolvidos na questão do lixo esta ambivalência, relacionada com a distância entre seu desejo de mudar algo e a distância com que determinadas decisões de forte impacto no dia a dia eram tomadas. Isto afeta de forma significativa a confiança sobre sua capacidade de provocar transformações, desconfiança esta expressa em pequenos gestos de impaciência e de conformação durante a realização das entrevistas. Ou seja, desenvolvendo as ideias de

Giddens (1990) e Beck (1997), mesmo que alguns riscos não sejam considerados aceitáveis e que determinadas ações sejam consideradas prudentes para minimização destes riscos, estas ações não podem ser tomadas pelos atores, abalando a manutenção da confiança.

Os gestores em momento algum se furtaram a entender como tema e problema o desenvolvimento de competências e a sustentabilidade no decorrer do trabalho. Foram ao longo do tempo inclusive assumindo uma maior participação no aprofundamento do tema e do problema. Nos primeiros encontros havia uma postura de que seriam exatamente os pobres, os que mais sofrem com o problema em termos climáticos, os maiores causadores de poluição. Aos poucos esta mentalidade mudou e ficou claro que, enquanto as causas dos problemas ligados à mudança climática talvez estejam mais ligadas ao padrão de consumo dos ricos, os riscos são de fato igualmente distribuídos, ou talvez em alguns casos atinjam mais ainda os mais favorecidos ou suas empresas, como no caso das inundações que atingiram um dos hotéis e as empresas vizinhas. Isto levou o grupo a um dos processos mais importantes em termos de desenvolvimento de competências, que foi o de deixar de ser responsável apenas pela conscientização dos outros a se tornar corresponsável pela solução do problema.

Se, de um lado, houve maior consenso sobre esta questão, em outras o dissenso cresceu. As atitudes a serem tomadas em relação a funcionários, por exemplo, geraram uma área de clara discordância. Enquanto alguns gestores manifestavam preocupação com doenças ocupacionais e empregabilidade, outros achavam que nada que se faça pelos empregados vale à pena em termos de relacionamentos. Estes gestores entendem que os empregados acabam ‘entrando na justiça’ contra os empregadores em algum momento. Ou seja, aparentemente não veem os funcionários como um grupo de pessoas que podem se beneficiar de ações dos empreendimentos, independente das relações trabalhistas e das possibilidades destas pessoas e suas ações gerarem benefícios ou malefícios financeiros para os empreendimentos.

Quando se analisa estes pontos sob a ótica dos diferentes tipos de ação propostos por Eikeland (2008), nota-se: (1) Fica clara a importância da ação individual, do ‘eu’ agindo, mesmo que se percebendo as limitações em termos organizacionais; (2) quando se aborda o ‘o que’ do ato de agir, este adquire uma conotação principalmente operacional, de ações dentro do âmbito de controle mais imediato (3) ao se olhar para ‘quem é afetado’ pela ação, nota-se que o grupo desenvolveu progressiva noção de cooperação e interdependência, entendendo as múltiplas relações de um trabalho como o aqui proposto. Perceberam que os afetados são eles, os funcionários, os acionistas e a sociedade como um todo, desenvolvendo uma percepção da complexidade do tema; (4) a ação foi conduzida por meio de encontros vivenciais, que geravam bastante profundidade de propósito comum, mas quando os gestores voltavam para

suas unidades, eram traduzidas em ações excessivamente práticas; (5) quando se olha para ‘quem ou o que é beneficiado’ pela ação, idealmente seria todo o coletivo social em torno do hotel, mas as ações colocadas de fato em prática são principalmente para o bem do acionista e; (6) a maneira prática de implementar o projeto foi principalmente voltada para as ações de cunho tecnológico-ambiental.

É importante neste ponto voltar à Figura 3 deste trabalho, para melhor compreensão das ideias sintéticas expostas no quadro abaixo. Nele são feitas reflexões sobre algumas das relações sociais importantes para a manifestação de ações competentes e expostas muito brevemente como estas se expressaram na pesquisa. Evitou-se aqui tirar conclusões sobre aspectos mencionados por Giddens (1984) ligados ao inconsciente ou subconsciente, por falta de base teórica neste trabalho para abordar assuntos de profundo enraizamento na Psicologia.

Quadro 7 – Reflexões sobre a ação, indivíduo, estrutura e sociedade.

Relação	Abstrata	Resultados do trabalho
Indivíduo-Estrutura	Consciente Individual Subconsciente Individual Instâncias de Coerção Instâncias de Facilitação Hábitos Saudáveis Vícios Destrutivos	Aumento da clareza sobre o tema ----- Aspectos econômico-financeiros Participação e colaboração política Encontros presenciais e trocas vivenciais Racionalização e Justificação
Estrutura-Sistemas Sociais	Instituições Rotinas Consciente Coletivo Subconsciente Coletivo Processos de Formação Processos de Ruptura	Hotelaria como sistema perito Pressão do dia a dia Visões de sustentabilidade ----- Alianças com cooperativas e hotéis Desconfiança do Estado
Sistemas Sociais – Ação	Ações sobre valores Ações sobre a cultura Ações sobre a tecnologia Ações sociais e políticas Ações sobre o plano teórico Tempo-espaço reflexivo	Mudança na relação com <i>stakeholders</i> Localizadas e dependentes do gestor Aumento da desconfiança Alianças dentro e fora do grupo Discussões sobre o financeiro Relação dia a dia com o longo prazo
Ação – Indivíduo	Ações rotinizadas Ações reflexivas Ações discursivas Ações práticas Ações criativas Ações éticas (<i>phronesis</i>)	Mudanças de práticas Aumento da reflexão dos gestores Necessidade de negociar com o acionista Implantação de tecnologias Mudanças de processos simples Alianças baseadas em valores

Fonte: elaborado pelo autor

No centro da Figura 3 estavam os encontros, as possibilidades dialógicas, a formação de subpolíticas e a partir delas uma nova rotinização reflexiva. O encontro presencial se revelou, como já afirmado, um porto seguro para trocas de informações e diálogos. Independente de isto conduzir ou não a ações e da possibilidade de desencadear mudanças,

estas situações de copresença foram apontadas pelo grupo como valiosas em si. Isto porque a possibilidade de encontros deste grupo era rara, e a criação de uma estrutura para a discussão da sustentabilidade acabou possibilitando almoços, reuniões e trocas de experiências práticas, gerando maior integração do grupo. Isto estimulou os gestores a fazerem o mesmo com suas equipes, mesmo com arrumadeiras e faxineiras, público até então desvalorizado e não ouvido na tomada de decisões.

Giddens (1997) discute a questão da diferença entre o que sejam hábitos ou vícios, entre o saudável e o destrutivo para a sociedade. Fica aqui registrado que o ‘jeitinho’ e o burlar de regras legais pode ser considerado como um vício cultural e nocivo para a sociedade. Estes gestos são, no entanto, apontados pelos gestores por vezes como hábito saudável, socialmente aceito e até uma maneira de fazer com que investidores aceitem algumas mudanças. Esta afirmação explícita foi feita em relação à forma como determinados gastos ligados à sustentabilidade precisam ser colocados e apresentados nos orçamentos. Já no caso do lixo, o ‘jeitinho’ é usado como mecanismo adaptativo, com o pagamento de propinas aos lixeiros, apesar da clareza sobre os riscos aí implicados. Pontos como estes, ricos de ambiguidades e contradições, serão abordados mais adiante, junto com outros aspectos tensos e paradoxais levantados pelo trabalho.

De forma espontânea e não induzida surgiram visões de sustentabilidade similares às chamadas por Sachs (2000) de *doomsayers* e *cornucopians*. Os gestores se referiam a elas como visão *Mad Max* e visão *Green Building*, mas que espelhavam os mesmos conceitos alternativos. Afirmavam por meio delas que as questões aqui em estudo culminarão em uma grande catástrofe ou serão solucionadas na íntegra por inovadoras tecnologias. Quando se transformavam em ações práticas, estes dois discursos se uniam em esforços voltados principalmente para a implantação de novos processos e tecnologias. Uma mais voltada para a redução por meio de hábitos e processos de contas de consumo e gestão de resíduos, a outra voltada para a aquisição de novos produtos inovadores, como máquinas compactadoras de alumínio, lâmpadas de baixo consumo e longa duração etc. O discurso da sustentabilidade foi realmente preponderantemente focado na questão da inovação tecnológica como solução para todos os problemas, como afirmado por Springett (2004).

Notaram-se dificuldades dos gestores de se aprofundar em alguns dos conceitos que presumidamente favorecem gerações futuras. Ou seja, como diz Söderbaum (2008), parece ser difícil internalizar os outros e o futuro. Esta internalização só ocorreu ao longo do trabalho de forma mandatória, quando ocorriam casos em que grandes clientes corporativos ou mesmo o Estado faziam exigências de cumprimento de determinados padrões. Esta postura

excessivamente lenta e apenas reativa ao que vem de fora culminou com a saída de uma gestora da empresa. Esta pediu demissão afirmando estar em busca de desafios maiores na área de sustentabilidade.

Quando se fala destes clientes corporativos como *stakeholders* ‘verdes’, observou-se no campo uma postura dúbia. Existem de fato hoje empresas que cobram dos hotéis a aderência a determinadas normas, obrigando os gestores a aprenderem e se moldarem, se quiserem clientes vindos destas empresas. Isto porque além de cobrarem discursivamente, auditam e fiscalizam. Outras empresas enviaram questionários, fizeram perguntas, mas, de fato, nunca auditaram os hotéis do grupo, enviando mesmo assim seus empregados. Algumas delas ficaram entre as premiadas por publicações brasileiras de renome pela sua gestão socioambiental, lançando dúvidas entre os gestores da cadeia hoteleira estudada sobre possíveis práticas de *greenwashing*.

Em relação às observações de Shrivastava (1995) de que a responsabilidade em relação à sustentabilidade tem que ser dividida entre governo, empresas e indivíduos, o que se observou na pesquisa aqui desenvolvida é que o papel da empresa estudada é compreendido pelos gestores como ligado principalmente ao ‘minimizar’ e ‘melhorar’ apontado por Hart (1995). O que se observou mais claramente foram ações ligadas à melhor gestão dos resíduos e redução de consumo de determinados insumos. Nem ao menos uma maior integração com e entre *stakeholders*, como proposto por este último autor foi articulada.

Quando se trata dos aspectos sociais da sustentabilidade surgiu um grande abismo entre o que é dito e o que é praticado. O grupo de gestores concordava de forma explícita sobre a necessidade de, por exemplo, apoiar a superação de desvantagens causadas por necessidades especiais, educar para uma responsabilidade pessoal, distribuir de forma equitativa de oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal no presente e futuro e reconhecer da diversidade cultural e da necessidade de tolerância.

Em termos práticos nesta vertente de uma sustentabilidade social, as ações que se observaram foram: (1) uma parceria de um dos hotéis com uma faculdade para formação de pessoal para a hotelaria; (2) adequação a normas do Estado para portadores de deficiência, como rampas e cartazes em Braille; (3) manifestações discursivas sobre preocupações com o pessoal de baixa renda, sem ações práticas. A aderência às ações propostas por Colantonio (2007), antes apresentadas no Quadro 2, foi baixíssima. Não se observou nos temas sociais nenhuma busca de ir além dos requerimentos legais e da obrigação com acionistas. A única ação voluntária observada foi, como dito antes, a parceria com a faculdade de hotelaria, que no fundo tem também a preocupação de gerar mão de obra qualificada para a própria rede.

Não se pode dizer que além do atendimento a obrigações legais se foi ao encontro de necessidades de diferentes *stakeholders*. Em nenhum momento, a não ser para geração de renda extra para as arrumadeiras na coleta de lixo houve integração de necessidades sociais e ambientais nas operações. Dentro do possível as ações dos gestores eram voltadas para minimizar os efeitos negativos das ações da empresa, mas não se pode afirmar que ocorreram ganhos claros para diferentes públicos, expressos e observados em ações.

Outra questão que surge neste ponto é que raramente foi buscada uma interação com saberes locais, de grupos ou de indivíduos da comunidade ao redor das empresas, ou mesmo dentro das próprias empresas (MURDOCH; CLARK 1994). Isto ocorreu apenas no caso das cooperativas de catadores de resíduos sólidos e levemente na aprendizagem com as arrumadeiras, que, no entanto, não foi incentivada de uma forma mais ampla. Apenas nesta questão dos resíduos sólidos os gestores passaram a entender os colaboradores como atores sociais com capacidade para desenvolver experimentos criativamente e como detentores de habilidades para absorver continuamente e transformar ideias e tecnologias que recebem (GUIVANT, 1997). Os funcionários continuaram na maior parte das questões sendo vistos como cumpridores de determinações que surgiam das discussões entre os gestores.

Lembra-se aqui os aspectos elencados como de uma hotelaria sustentável, para os quais deveriam então os gestores se preparar. São eles o respeito ao meio ambiente, a distribuição equitativa dos benefícios econômicos com as comunidades e empresários, a busca de harmonia com a cultura e os espaços sociais da comunidade receptora para não agredi-la e a formação de um turista mais responsável e atencioso. (MONFORTE, 2007). Só se pode afirmar com clareza nesta pesquisa que os gestores buscaram se adequar mais e entender melhor os aspectos ligados ao primeiro aspecto, uma melhor relação com o meio-ambiente, não havendo maior interação com as comunidades ao redor.

Os efeitos negativos atribuídos por Schön (1983) à excessiva especialização puderam ser observados no campo. O 'ser hoteleiro' leva à repetição de rotinas deste 'sistema especialista' sem questionamento, com foco total em ocupação e rentabilidade por parte dos gestores. Apesar de atribuírem a mentalidade financeira aos acionistas, esta é totalmente internalizada por eles, que pela própria formação em escolas do setor, já pensam principalmente nestes termos como prova de sucesso de um empreendimento.

Diferentes significados foram atribuídos à noção de sustentabilidade desde o começo do trabalho com os gestores. Como já antes observado e coerente com propostas de Sandberg (2006, 2007), as preocupações eram de três níveis nas primeiras reuniões do grupo. O quadro oito (8) a seguir sintetiza frases expressas pela equipe de gestores tanto no primeiro quanto no

segundo encontro. Todas as frases contidas no quadro foram extraídas das anotações das reuniões e já apresentadas antes, na apresentação linear no tempo dos resultados, ganhando aqui apenas uma forma mais organizada.

Quadro 8 – Concepções de Sustentabilidade – Frases oriundas dos encontros

Nível	Abstração	Afirmações e Questionamentos
1	Alta – Estratégica O que	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como avaliar, reter e desenvolver esta ideia? ✓ Aprender a valorizar a questão da sustentabilidade ✓ Temos que ver a possibilidade de atuação das seis pontas da estrela de sustentabilidade construída hoje. ✓ Pensar em matriz para não ficar patinando e querer abraçar o mundo (<i>referência à matriz de criticidade x complexidade</i>) ✓ Mapear problemas para saber onde investir tempo ✓ Na hora em que a gente investiga a complexidade, a gente investiga qual é o impacto que tem em cada área ✓ A gente não pode se furtar nem da reflexão nem da ação ✓ Definir e formalizar se há autorização do corporativo ✓ Carta de meio ambiente e/ou carta de sustentabilidade ✓ Ganhar espírito de rede
2	Média – Tática Quando e quem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É uma questão educativa, temos que ensinar as pessoas. ✓ Tem que ter conscientização ✓ Tenho que achar tempo para as ações de sustentabilidade. Tempo e significado ✓ Estabelecer níveis de ação ótima, esforço, investimentos, tempo etc. ✓ Cada unidade informar o que já está fazendo e o que pretende fazer ✓ Troca de informações entre as unidades ✓ Definir atuação de cada unidade ✓ Como fazer para que as pessoas que trabalham conosco nos apoiem? ✓ Definir responsabilidades ✓ Envolver outras áreas ✓ O que fazer que não envolva funcionários?
3	Baixa – Operacional Como	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como economizar água, onde jogar a pilha? ✓ Todos sabem que tem que reciclar resíduos. ✓ Reutilizar água da chuva é realmente eficiente? ✓ O operacional é ligado às técnicas que efetivamente farão diferença no futuro. ✓ Devemos começar a resolver os problemas menores, para gerar motivação. ✓ Aproveitar ideias de outras unidades, mas de forma controlada. ✓ Projetos de reciclagem, tanto na compra de produtos quanto no descarte. ✓ Projetos de economia de papel ✓ Fazer teatro institucional sobre sustentabilidade ✓ Elaborar questionário sobre reflexões e ações nas seis áreas

Fonte: elaborado pelo autor

A adequação a todos os temas levantados na pesquisa se deu muitas vezes seguindo as observações teóricas de Engeström (2001), por meio de contradições e conflitos. O mais

profundo deles foi talvez a compreensão do papel dos acionistas. Estes eram antes vistos como um elemento protetor, acolhedor e por quem se tem respeito, pois é quem faz o investimento necessário para que exista o empreendimento. É também o dono inquestionável do local de trabalho. O investidor, no entanto, passou a ser visto também como um elemento impeditivo de ações mais significativas em termos de sustentabilidade, na medida em que pensa prioritariamente em retorno financeiro.

Assim sendo, pode-se afirmar que tensões e contradições, paradoxos e ambiguidades, foram o motor do desenvolvimento dos gestores e não dificultadores. Foram estes embates internos e externos que provocaram o desenvolvimento expansivo da consciência dos gestores no sentido proposto por Engeström (2001) e de um desenvolvimento dialógico, reflexivo e elíptico como proposto por Sandberg (2007). No quadro nove (9) abaixo são apresentados exemplos destes aspectos conflituosos e ambíguos, sem a pretensão neste momento de afirmar que elas são teses e antíteses que precisem ser reconciliadas de forma sintética.

Quadro 9 - Tensões, contradições, paradoxos e ambiguidades.

Tema	Maneira de pensar 1	Maneira de Pensar 2
Visão de futuro	<i>Mad Max</i> – Escassez total	<i>Green Building</i> – Tecnologias salvadoras
Sustentabilidade	Noção ampla – Surge quando o grupo se manifesta criativamente	Tecnológica-Ambiental – Surge quando o grupo parte para a prática
Acionistas	Facilitadores – Vistos como parceiros em projetos	Dificultadores – Vistos como adversários em projetos
Lucro	Elemento inquestionável – Objetivo da atividade	Elemento questionado – Objetivo do acionista
Clientes	Foco da prestação de serviços – Gerador de receitas	Foco da conscientização – Gerador de problemas ambientais
Fornecedores	Adversários – Vistos como obstáculos à redução de custos	Parceiros – Vistos como geradores de soluções ambientais e sociais
Funcionários	Leigos – Público a ser educado sobre sustentabilidade	Conhecedores – Público que tem sua parcela de contribuição a dar
Governo	Fonte de soluções – Prestador de serviços de quem se espera fiscalização	Fonte de problemas – Prestador de favores, gera regras para atender interesses ocultos
Resíduos sólidos	Fonte de problemas – Fator que gera custos e insalubridade	Fonte de soluções – Fator que gera receitas e satisfação dos funcionários
Pressão diária	Elemento motivador – Fator para que a eficiência aumente	Elemento desmotivador – Fator impeditivo para ações sustentáveis
Gestores	Estadistas – Partes que podem tomar decisões autônomas	Ativistas – Partes que necessitam influenciar e mobilizar
Cooperativas	Pessoas necessitadas – Parte a quem se podia prestar favores	Pessoas empoderadas – Parte com quem se podia contar para ações
Pesquisador	Elemento que apoiava o grupo de gestores	Elemento que incomodava o grupo de gestores com as reflexões

Fonte: elaborado pelo autor

Há que se sublinhar que esta compreensão das contradições não levou a mudanças radicais, a rupturas com o *status quo*, mas levou a adaptações. Como por exemplo, o já

mencionado desenvolvimento de habilidades ao apresentar e negociar orçamentos para ações sustentáveis. Esta apresentação passou a ser feita de modo que aspectos financeiros das ações, com pagamentos parcelados, fossem de certa forma melhor aceita pelos acionistas. Estas pequenas mudanças evidenciam uma compreensão do problema, ao mesmo tempo em que mostram incapacidade de romper com as estruturas de forma mais contundente.

Não só Engeström (2001), mas também Sandberg (2007) propõe uma formação circular e ao mesmo tempo histórica, social e local de significados dados ao trabalho e o desenvolvimento expansivo do indivíduo para níveis mais abrangentes de significação. Esta formação e desenvolvimento de significados tem relação com o desenvolvimento de pessoas, como defendido anteriormente neste trabalho. Foram estas tensões e contradições, paradoxos e ambiguidades introduzidas pelo pesquisador ou fruto de experiências práticas do grupo, que parecem ter provocado uma série de mudanças de compreensão e consequente aprofundamento de reflexões e início de ações competentes em alguns casos.

Algumas mudanças ocorridas na compreensão dos gestores já foram exploradas antes, no item que apresentava e analisava resultados. Vale aqui, no entanto deixar registrado dois pontos importantes. No início, um avanço em direção à sustentabilidade era associado principal e prioritariamente à educação dos funcionários menos favorecidos, tendo este foco se deslocado para negociações com os acionistas. Além disso, a habilidade de agir com urgência e sobre as demandas do dia a dia, que era vista como uma grande qualidade passou lentamente a ser percebida como um impeditivo para ações que devem ser feitas com constância sobre temas menos urgentes, mas de relevância.

Tensões e contradições fizeram com que os gestores refletissem criticamente e se aprofundassem em alguns temas. Desenvolveram novos significados para o seu trabalho em relação à sustentabilidade. Este desenvolvimento expansivo tornou necessárias novas competências, em especial a competência de integrar aspectos por vezes contraditórios. Abaixo são apresentados temas discutidos ao longo do trabalho, as visões contraditórias sobre cada um deles, os desenvolvimentos percebidos, bem como as ações ou ausência delas que o pesquisador observou terem sido colocadas em marcha a partir deste desenvolvimento.

Quadro 10 – Desenvolvimento de significados e competências ao longo do trabalho

Tema	Visões contraditórias	
Visão de futuro	<i>Mad Max</i> – Escassez total	<i>Green Building</i> – Tecnologias salvadoras
Desenvolvimento	De uma polaridade inicial entre imobilismo ou o otimismo exagerado, passou-se a uma visão pragmática e de pequenas ações que provocavam ganhos rápidos.	
Ações	A partir de conceitos criticidade e complexidade, a ação se deu em cima dos aspectos com menor grau de dificuldade, mas mesmo assim considerados importantes.	

Tema	Visões contraditórias	
Sustentabilidade	Ampla – Surge quando o grupo se manifesta criativamente	Tecnológica-Ambiental – Surge quando o grupo parte para a prática
Desenvolvimento	Apenas alguns gestores se envolveram em compreender mais profundamente os aspectos de uma sustentabilidade ampla, mas todos passaram a concordar com a sua importância.	
Ações	Alguns gestores passaram a observar o entorno dos hotéis de forma diferente, em busca de oportunidades principalmente no plano social, em especial parcerias com cooperativas de catadores de resíduos e com os próprios funcionários.	

Tema	Visões contraditórias	
Acionistas	Facilitadores – Vistos como parceiros em projetos	Dificultadores – Vistos como adversários em projetos
Desenvolvimento	Os gestores passaram a entender a posição dos acionistas quanto a lucros de curto prazo e resultados financeiros como questões a serem contornadas por meio de negociação e habilidade orçamentária. Passaram a entender a necessidade de apresentar com maior clareza e de fundamentar em números suas propostas.	
Ações	Negociações com investidores para implantar ações sustentáveis passaram a ser feitas com embasamento cada vez maior sobre retornos esperados. Negociações com fornecedores passaram a ser feitas de modo que ações sustentáveis não resultassem em custos imediatos e sim parcelados e assimiláveis pelos investidores.	

Tema	Visões contraditórias	
Lucro	Elemento inquestionável – Objetivo da atividade	Elemento questionado – Objetivo do acionista
Desenvolvimento	Os gestores passaram a entender a perseguição do lucro como um objetivo organizacional que, quando buscado sem visão para outras necessidades, interfere negativamente para o alcance de objetivos válidos, mas difíceis de serem mensurados.	
Ações	Neste ponto as ações foram apenas discursivas e reflexivas, mas por ser um aspecto central, acabou sendo sempre mencionado.	

Tema	Visões contraditórias	
Cientes	Foco da prestação de serviços – Gerador de receitas	Foco da conscientização – Gerador de problemas ambientais
Desenvolvimento	Clientes antes vistos como foco único de prestação de serviços, passaram a ser vistos como grupo a ser transformado em parceiro em projetos para evitar desperdícios.	
Ações	Maior observação de comportamentos dos clientes, início da rejeição de grupos de clientes que geravam alto custo com a mesma receita, pela depredação do patrimônio. Busca de comunicação mais eficiente com os clientes sobre sustentabilidade.	

Tema	Visões contraditórias	
Fornecedores	Adversários – Vistos como obstáculos à redução de custos	Parceiros – Vistos como geradores de soluções ambientais e sociais
Desenvolvimento	Até os fornecedores de tecnologias ‘verdes’ eram vistos com desconfiança, pela impressão generalizada de que todos no fundo têm apenas interesses financeiros.	
Ações	Disseminação da prática de escolha de novas tecnologias por experiências piloto ou por seleção de fornecedores que concordem em trabalhar dividindo os resultados.	

Tema	Visões contraditórias	
Funcionários	Leigos – Público a ser educado sobre sustentabilidade	Conhecedores – Público que tem sua parcela de contribuição a dar
Desenvolvimento	Funcionários passaram a ser vistos como um público detentor de conhecimentos imprescindíveis para colocar em marcha ações sustentáveis, bem como público-alvo destas ações, quando se fala, por exemplo, em ergonomia e bem estar.	
Ações	Retomada da ginástica laboral, que passou a ser entendida como investimento. Aumento da autonomia para decisões sobre o que fazer com resíduos sólidos.	

Tema	Visões contraditórias	
Governo	Fonte de soluções – Parte de quem se espera fiscalização	Fonte de problemas – Parte que gera regras para atender interesses ocultos
Desenvolvimento	Compreensão progressiva da necessidade de se familiarizar e agir preventivamente em relação ao ambiente legal, estendendo a parceria que já existe em relação, por exemplo, à aprovações de obras, para outras ligadas ao meio ambiente.	
Ações	Maior contato com advogados e outro gestores de hotéis para análise do ambiente legal e ações baseadas em melhores práticas	

Tema	Visões contraditórias	
Resíduos sólidos	Fonte de problemas – Fator que gera custos e insalubridade	Fonte de soluções – Fator que gera receitas e satisfação dos funcionários
Desenvolvimento	Lixo deixou de ser visto apenas como fonte de sujeira e problemas ligados ao novo ambiente legal e sim como oportunidade de gerar receita para movimentos sociais ou funcionários.	
Ações	Realização de reuniões inéditas com cooperativas de catadores e aprendizado com estas. Reuniões com funcionários dos hotéis para tomada de decisão mais democrática sobre como lidar com o tema. Reuniões com outros gestores de hotéis para trocar experiências sobre ambiente legal e melhores práticas com funcionários.	

Tema	Visões contraditórias	
Pressão diária	Elemento motivador – Fator para que a eficiência aumente	Elemento desmotivador – Fator impeditivo para ações sustentáveis
Desenvolvimento	Compreensão da necessidade de inserir sustentabilidade nas prioridades do dia a dia, uma vez que é uma novidade. Reuniões do grupo vistas como uma ‘bolha’ na qual se podia falar do tema.	
Ações	Disponibilidade para reuniões do grupo de gestores, mesmo quando estas eram voluntárias e implicavam em longos deslocamentos. Alguns gestores passaram a trabalhar em horários alternativos para poderem ter mais tempo para estudar algumas melhorias e para poder olhar para suas unidades com outro olhar.	

Tema	Visões contraditórias	
Gestores	Estadistas – Partes que podem tomar decisões autônomas	Ativistas – Partes que necessitam influenciar e mobilizar
Desenvolvimento	Em relação à sustentabilidade, noção progressivamente clara do caráter amplo e participativo da mesma, em que decisões não podem ser tomadas por regras ou ordens, necessitando negociações e energia constante voltada para o tema.	
Ações	Alguns gestores se mostraram mais pacientes do que outros com as possibilidades políticas de ação. Um deles expressou com clareza que optava pelas ações que não exigiam participação de funcionários ou outros grupos, como as de implantação de tecnologias imediatamente rentáveis. Um deles manifestou seu ativismo se desligando da rede em busca de oportunidades profissionais em que o tema sustentabilidade fosse mais central, influenciando o grupo com esta barganha de estilo de vida e ruptura.	

Tema	Visões contraditórias	
Cooperativas	Pessoas necessitadas – Parte à qual se podia prestar favores	Pessoas empoderadas – Parte com a qual se podia contar para ações
Desenvolvimento	Desde o começo o tema do lixo fez com que os gestores rapidamente passassem a compreender o poder que tem este público, antes considerado como menos privilegiado. Passaram a ser bem vistos seja por sua organização e dignidade, no caso das cooperativas, ou pelo simples fato de que era a única solução de reciclagem individual, como no caso de alguns catadores autônomos.	
Ações	Novas parcerias foram estabelecidas com cooperativas, nem que fosse a busca de soluções paliativas e informações.	

Tema	Visões contraditórias	
Pesquisador	Elemento que apoiava o grupo de gestores	Elemento que incomodava o grupo de gestores com as reflexões
Desenvolvimento	Pesquisador passou a ser visto por alguns gestores como um parceiro cada vez mais útil. Por outros como elemento intrusivo e que estava forçando a pesquisa além do ponto em que algo podia ser feito.	
Ações	Busca de informações e ponto de consultas pelo primeiro grupo de gestores e evitação ativa com desculpas pelo segundo grupo.	

Fonte: elaborado pelo autor

Todas as reflexões acima sobre parcerias, negociações com as partes interessadas, cooperação com movimentos sociais levam a algumas considerações finais sobre o desenvolvimento das competências políticas mencionadas no referencial teórico. O grande elemento dominador e de coerção que o grupo de gestores teve dificuldade de enfrentar foi o conceito de resultado financeiro de curto prazo. Quando as verbas disponíveis não eram investidas em ações que geravam receitas de imediato, voltadas para a ocupação das unidades, eram aplicadas em ações voltadas para a manutenção do patrimônio, na forma em que estava. A frase do acionista que disse a um dos gestores que se eles dispusessem em caixa dos R\$ 45 mil necessários para a aplicação de placas para geração de energia fotovoltaica, construiria mais uma sala de eventos, é lapidar para esta consideração. Atitudes como estas geraram ressentimentos e sensação de impotência entre os gestores, que não tinham repertório para argumentar com os acionistas.

Pode-se dizer que foi observado de maneira tênue o que poderia ser chamado de ‘ativismo organizacional’, na forma em que as estruturas que envolvem o sistema da organização permitiam. Cada gestor, de sua maneira e dentro de suas possibilidades desenvolveu ações que considerava cabíveis e adequadas ao seu conhecimento e possibilidades da organização. Um mais preocupado com as inovações tecnológicas, outro mais voltado para as parcerias com o movimento social dos catadores de resíduos, mas cada um dentro do conceito de política organizacional apresentado, muitos deles desenvolvendo ações competentes, mesmo que de pouca monta, para dar respostas aos desafios da sustentabilidade. Em especial quando não eram exigidos investimentos e sim apenas iniciativa e boa vontade. Esta foi a maior restrição imposta ao desenvolvimento de uma competência política mais ampla e transformadora da organização.

5 CONCLUSÕES

Boa parte do que seria dito nas conclusões de um trabalho de pesquisa tradicional já o foi no item anterior que versava sobre a geração de conhecimento proposicional. Neste capítulo serão tecidas reflexões conclusivas sobre: a essência dos resultados que emergiram do campo; a execução da proposta metodológica; as limitações do trabalho; as alterações na visão do pesquisador sobre o campo e; perspectivas de utilização do mesmo e implicações para pesquisas futuras.

A relevância deste trabalho está na constatação e confirmação de que compreender e intervir sobre as tensões, paradoxos e ambiguidades é significativo para o desenvolvimento de competências. Estes aspectos são frequentemente desconsiderados em programas empresariais não problematizadores e acríticos, especialmente aqueles construídos sob o mote da ‘gestão de competências’. Foram, no entanto, fundamentais para ampliar a percepção de mundo dos gestores envolvidos. Corrobora-se assim a importância da proposta de Sandberg (2000, 2007) de trabalhar com competências sob a ótica interpretativista, bem como a necessidade de aprofundar discussões sobre os processos de desenvolvimento de competências, em oposição a uma ótica funcionalista que tem por função primordial gerenciá-la. Importante também foi o desenvolvimento expansivo dos indivíduos, levando em consideração os embates de seus desejos de agir com as estruturas (ENGESTRÖM, 2001).

Este é o paradoxo central, a tensão motora deste trabalho, que permeia o indivíduo, exaurido pela contradição entre consumo desenfreado, ambição financeira sem medida e a noção de que podem ser exatamente estas decisões que destroem possibilidades de harmonia em um futuro sustentável. O reconhecimento mesmo que inicial da maior complexidade do termo fez com que os gestores desencadeassem ações inéditas, como buscar alianças com os catadores de resíduos e formas mais democráticas de convívio com seus colaboradores. Isto ficou expresso na admissão de que era necessário envolver os empregados nas decisões sobre alguns aspectos da sustentabilidade. Por outro lado, como forma reativa do mesmo aspecto, expressou-se o desejo de só tomar aquelas ações que ‘não dependessem de pessoas’. Uma ‘ação ética’ com discussão da sustentabilidade que permeie todos os níveis hierárquicos da organização e que se estenda por todos os temas de interesse parece bem longínqua.

Ficou evidente a dificuldade de pensar, agir e refletir criticamente em um grupo desta natureza quando não há resultados econômico-financeiros imediatos em vista, que justifiquem as ações. Apesar disso, de forma brevemente enunciada no plano reflexivo e por significados latentes, o grupo mostrou estar consciente de que sustentabilidade está ligada a questões

complexas e pouco superficiais. Sustentabilidade foi associada, por exemplo, à alimentação saudável, qualidade de vida e aspectos culturais do entorno. Os gestores admitiram estarem condicionados a ir para o ‘como’ muito rápido, decidindo de forma imediatista sobre ações a serem tomadas e deixando de lado estes aspectos sistêmicos e complexos da sustentabilidade.

As reflexões sobre este foco automatizado em um agir rápido e imediato tornou evidente que a repetição trivial e rotineira de ações ‘eficientes’ não resulta nos objetivos de longo prazo requeridos para um ser e agir sustentáveis. O grupo questionou assim sua própria atuação profissional. Antes, o profissional ‘excelente’ era percebido como aquele capaz de minimizar custos e obter os melhores resultados com receitas dadas. Passaram a reconhecer a importância de reduzir a velocidade do dia a dia para abrir espaço para diálogo e reflexão.

Pela própria característica do trabalho, em que o pesquisador era um elemento externo à organização e sem poder para interromper o fluxo diário de trabalho no momento em que julgasse necessário, a profundidade da reflexão ficou comprometida. O que se observou foi que a reflexão se dava mais sobre os ‘como fazer’ do que sobre o ‘o que faço’ e ‘como compreendo o que faço’. Há uma carência na organização estudada de diálogos mais estruturados e abrangentes. Pode-se inferir também que este é comportamento das organizações em geral e uma lacuna das práticas de desenvolvimento de competências. Maior reflexão sobre estes aspectos é essencial para uma mudança em nível mais profundo da visão de mundo e compreensão do trabalho realizado pelos gestores.

Os gestores reconheceram nas últimas entrevistas e nas últimas reuniões presenciais que mais encontros e mais tempo para refletir sobre o tema, levariam a significados e ações em um nível mais profundo. Assim seria possível atingir a ‘desaceleração’ antes proposta para uma maneira de trabalhar que visa a ação com foco no curto prazo. Reflexão sobre as próprias atitudes se uniria assim à reflexividade das estruturas em seu trabalho, permitindo que os gestores com menos pressão compreendessem seu papel e possibilidades de agir. Mais tempo para o tema e mais foco no futuro permitiriam reflexões sobre o ‘ser’ sustentável e não apenas sobre um ‘fazer’ ou ‘ter’ máquinas e processos sustentáveis.

O caráter reflexivo da pesquisa permitiu ao grupo com o qual se estudou uma suspensão da batalha entre ‘ricos’ e ‘pobres’ no interior da organização. No início da pesquisa se falava dos subordinados de menor nível hierárquico como responsáveis por uma parte maior da ‘sujeira’ na sociedade. Aos poucos o consumo dos gestores e do próprio hotel passou a ser visto como o problema a ser atacado. Neste processo os funcionários passaram a ser vistos não como parte do problema e sim da solução, como parceiros legítimos para a condução de ações sustentáveis.

O que emerge, portanto, do trabalho no sentido acima é a confirmação de um aspecto teórico levantado por Clegg (2008). Em termos de sustentabilidade há mais coisas em comum entre arrumadeiras, gestores e os possíveis acionistas ‘sustentáveis’, no sentido de que estão mais dispostos a processos dialógicos dentro das organizações, do que no interior destes grupos em si num olhar classista tradicional. Aos poucos, por meio de discussões em grupo e diálogos reflexivos ficou claro para o grupo que a negociação com os acionistas era muito mais importante do que a ‘educação’ dos funcionários.

Fato é que parece haver em todos os aspectos mencionados da sustentabilidade um *up front* racionalizado e um *backstage* motivacional. Muitos dos desejos expressos pelos gestores não se traduzem em ações reais, pois talvez sejam apenas ‘razões’ no sentido de Giddens (1984) e não tenham motivações emocionais. Em um ambiente altamente globalizado como a indústria hoteleira, dominado por um sistema perito de caráter mundial, paira a suspeita vagamente enunciada de que sustentabilidade seja algo que ‘ajuda no marketing’, que deve no fundo se reverter em menores custos ou maiores vendas. Nada é absolutamente claro neste ambiente, e o Estado é ora amigo, ora inimigo, bem como clientes e os próprios colaboradores. Tanto o Estado, quanto as empresas e indivíduos, falando em sustentabilidade, mas lutando por maximizar seus interesses dentro de uma mentalidade neoliberal clássica, turvam a compreensão dos gestores. Esta falta de clareza entre o falado e o realizado resulta mais em conversas de corredores e desconfianças sobre como agir do que em ações organizadas e cooperativas com outras empresas, órgãos do Estado, clientes individuais e corporativos e organizações não governamentais.

Independente destas questões mais obscuras, algo ficou claro. A relevância de um processo de sustentabilidade construído de baixo para cima nas empresas. Já se reconhece hoje no mundo empresarial que a voz de quem faz no ‘chão de fábrica’ ou nos níveis intermediários da gestão precisa ser ouvida. Apesar dos motivos desta ‘democracia’ poderem ser criticados, desde a época da qualidade total programas em que empregados se encarregam de determinadas decisões e se envolvem em grupos de discussão são conhecidos e valorizados; Isto culminou no que hoje se chama *total performance management*. Este trabalho evidenciou a mesma relevância em termos de sustentabilidade, com os gestores trocando melhores práticas entre si e as implantando autonomamente. Da mesma forma as arrumadeiras e o pessoal de recepção e limpeza fizeram o mesmo, sugerindo práticas e soluções e se responsabilizando por elas em alguns casos. Ou seja, foi realizado na prática o processo sugerido por Viedermann (1994), de uma sustentabilidade idealizada e colocada em prática com participação das pessoas desde a criação das propostas até sua execução.

Formulando simplesmente, os participantes do grupo de gestores foram tratados como pessoas que podiam contribuir mesmo não sendo especialistas e deram em troca soluções autônomas e responsáveis. Fica a proposta de um dia se comparar programas assim conduzidos como neste trabalho, com aqueles programas que impõe práticas *top down*, bem como processos e indicadores de sustentabilidade criados externamente às organizações.

No plano individual, observaram-se aspectos que podem ser ligados ao momento sócio histórico brasileiro, de baixo nível de desemprego e carência de profissionais especializados. Os gestores tem a clara noção de que podem ser desligados da empresa se não atingirem determinados níveis de produtividade. Os gestores (bem como empregados de níveis hierárquicos mais baixos) sabem também que podem sair da empresa a qualquer momento, se estas não atenderem seus objetivos individuais. Enxergam, portanto, as possibilidades de individuação e mobilidade descritas ao longo do trabalho. Entre os gestores puderam ser identificados por meio de ações práticas e discursos aqueles que anseiam por um ambiente de trabalho que cultive mais a sustentabilidade. Esta desenraização dos gestores com locais, empresas e culturas, se torna também um mecanismo de pressão, quando estas barganhas não financeiras se traduzem na aceitação, rejeição ou permanência em empregos.

Quando se trata de discutir mudança e/ou transformação no contexto da organização é preciso ter consciência de que se está trabalhando em um ambiente de limitada autonomia e liberdade. Isto torna uma investigação cooperativa ainda mais desafiadora. Também é importante lembrar, como diz Thiollent (1985), que o alcance da pesquisa deve ser considerado e divulgado desde o início, para evitar falsas expectativas e frustrações. Um dos desafios desta pesquisa foi justamente operar em um ambiente altamente regulado, influenciado por sistemas peritos e no qual não havia comprometimento direto de acionistas e diretoria com os propósitos de mudança. Fica, portanto aqui registrado que a mudança pretendida era nas mentalidades dos sujeitos e nas ações daí decorrentes. A avaliação desta mudança se deu pela observação de dois fenômenos: de um lado os avanços evidentes em termos de ações de cunho técnico-operacional, realizadas a partir da permissão dada ao grupo para agir com autonomia. De outro lado, não menos importante, ocorreram mudanças nos discursos em relação aos grupos de interesse e à necessidade de negociações e ações mais complexas, como as culturais, sociais e políticas.

O caminho metodológico percorrido pelo pesquisador e pelo grupo nesta pesquisa nem sempre foi claro e protocolar. Como já dito, a escolha da IC pode provocar esta sensação de se estar um pouco ao sabor do vento. Entenda-se isto não como falta de rigor, mas como subserviência em determinados momentos aos desejos do grupo, em termos de destinos da

pesquisa. O grupo inicial (GRESUS) apontou o caminho para o campo de estudo. O grupo de gestores determinou os principais temas a serem observados e transformados dentro deste campo, quais temas seriam aprofundados e quais abandonados. O grupo teve autonomia para participar ou desistir da pesquisa e liberdade para convidar novas pessoas a se incorporem à rede. Desta maneira os gestores puderam se juntar a redes informais e construir novas formas de conhecimento tecnológico, cultural e social. O grupo até mesmo foi convidado ao final da pesquisa, a analisar os dados e as proposições do pesquisador junto com este na reunião final. São estes aspectos que aumentam a relevância da mesma, pois conhecimento gerado e analisado pelo próprio grupo tende a ser mais facilmente apropriado pelo mesmo.

Esta flexibilidade metodológica permitiu ao pesquisador se envolver com diferentes grupos durante o trabalho, olhando para o tema estudado por ângulos diversos. Do grupo original da fase de diagnóstico, o GRESUS do primeiro estágio, composto por 30 gestores de diferentes organizações, 5 continuaram ativos no estágio seguinte da investigação, cooperando, participando, opinando e enviando materiais. No segundo estágio participaram os 15 gestores da rede hoteleira e quando o tema foi especificamente o lixo, diversos gestores de flats e hotéis de médio porte de região central de São Paulo Capital.

A liberdade do pesquisador de se deixar levar pelas decisões do grupo e deste em orientar alguns pontos da pesquisa não significa total liberdade metodológica. Seguiu-se a sugestão metodológica de Moreno (1992), de considerar os membros do grupo como cocientistas e coprodutores do conhecimento, mas foram observados também os estágios e formas de geração de conhecimento propostas por Heron (1996). Muitos dos insights e novos rumos da pesquisa foram fornecidos pelos textos e comentários feitos pelo grupo, mas sempre organizados e devolvidos pelo pesquisador a este mesmo grupo, em linguagem acessível a este, como pede Fals Borda (1982). Registros foram mantidos com disciplina e apresentados ao grupo para reflexão, caracterizando esta construção social de conhecimento, ao mesmo tempo cooperativa e de propriedade do grupo. Mesmo que no nível reflexivo, de geração de conhecimento teórico, e no nível emocional, de engajamento profundo, a participação destes sujeitos ainda estivesse longe de ser aquela que o pesquisador principal gostaria de atingir, o fato é que eles estavam pesquisando e produzindo conhecimento e decidindo os rumos da pesquisa de forma cooperativa.

Muitos dos momentos importantes e *insights* foram proporcionados por textos enviados pelo grupo, como o do MIT (BERNS et. al., 2009), bem como comentários e sugestões feitos por elas e eles. Isto foi sempre registrado e devolvido para reflexão coletiva, caracterizando o caráter social e de construção cooperativa do conhecimento e das ações.

Mesmo pessoas que nunca estiveram no grupo presencialmente ou haviam deixado de ir, se sentiam estimuladas a enviar textos ou informações que consideravam relevantes, provocando surpresas e adesões ao grupo que não se podia imaginar no começo.

É esta mesma construção local e social do conhecimento que provoca a maior limitação deste trabalho, caso ela seja analisada com olhos e lentes tradicionais. Apesar de que pesquisas semelhantes possam e devam ser repetidas em outros ambientes de trabalho, é de se esperar que se encontrem outras maneiras de modificar significados atribuídos ao tema sustentabilidade e de se desenvolverem competências para o trabalho voltado para ela. Estas mudanças de significados e desenvolvimentos daí decorrentes se darão, no entanto, dentro das características de outros pesquisadores, de outros sujeitos e de outros campos de pesquisa, imbricados em uma teia com outro formato e outro conteúdo local e social. Mudanças que surgirão em maior ou menor grau presumivelmente das maiores ou menores possibilidades de provocar o grupo, de aceitar e lidar com paradoxos e com contradições que venham a emergir.

Volta-se, portanto, a lembrar de que os critérios de validação qualitativa deste trabalho não devem e não podem ser os de uma pesquisa norteada pelo paradigma positivista ou funcionalista. Os critérios seguidos para uma autoavaliação crítica foram os de autenticidade, plausibilidade, criticidade e reflexividade antes expostos, e o pesquisador acredita os ter atingido. Para atingir a autenticidade, o pesquisador realmente esteve presente em vivências e experiências reais do grupo, no campo de pesquisa. Realizou mais de uma vez visitas longas e a quase todas as unidades da rede hoteleira envolvida, menos a nova em construção. Durante estas visitas observou o trabalho e conversou com diversos públicos, desde os gestores às arrumadeiras e faxineiras. Plausibilidade se obteve por meio de uma escrita feita de forma conectada com o referencial teórico e consistente com a forma acadêmica, buscando gerar contribuições e as implicações que serão apresentadas a seguir para pesquisas futuras no campo estudado. Criticidade se buscou na revisão de ideias pré-concebidas, em especial sobre se há ou não conceitos claros e imediatamente aplicáveis e replicáveis de sustentabilidade. O pesquisador pôde revisar também suas próprias ideias pré-concebidas sobre sustentabilidade, em especial no campo da liderança necessária para projetos desta natureza. Reflexividade foi atingida por uma especial atenção dada aos paradoxos, tensões, contradições e ambiguidades dos resultados, da linguagem dos sujeitos da prática e do próprio texto gerado.

Alguns pontos ficam evidenciados como implicações para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, pesquisas participativas e cooperativas da mesma natureza que essa, mas que abrangam principais executivos, acionistas e conselhos de acionistas. Isto teria como objetivo analisar e discutir se a visão destes públicos na ação permite acreditar em desenvolvimentos

no campo da sustentabilidade, ou se estes públicos se limitam a instâncias de coerção e limitação. Em segundo lugar, pesquisas fenomenográficas sobre competências com líderes engajados em projetos de sustentabilidade, para investigar se diferentes visões de mundo levam a diferentes ações, mais tecnológicas, sociais ou de uma sustentabilidade que tenha que se refletir sempre primeiro em resultados financeiros. Dependendo dos resultados de uma pesquisa desta natureza poderiam ser propostas ações de desenvolvimento ou mesmo de educação corporativa para a sustentabilidade ancorada na visão de mundo dos gestores e não para conhecimentos instrumentais somente.

Fica uma grande pergunta ao final desta pesquisa, mais do que alguma certeza ou conclusão definitiva. Quem serão os principais autores e atores de uma mentalidade sustentável profunda, que inclua a erradicação da pobreza, o aumento da justiça social, a aplicação de tecnologias limpas, antigas ou novas? Como Beck (1992) formula, estamos todos envolvidos nesta grande experiência de fim desconhecido, na qual ações individuais e de grupos representam papel fundamental. Estamos na dependência de ‘líderes sustentáveis’ na cúpula de organizações e de conselhos de acionistas que estejam preparados para dar seu apoio a eles? Ou as mudanças virão da parte de ‘ativistas organizacionais’ organizados pelas novas formas de ação em rede disponíveis? Ou ainda virão as soluções da presença mais forte de um Estado que interfira, legisle e puna mais a fim de garantir a preocupação e ação para manutenção do verde e das florestas, das pessoas e das culturas e do sonho de uma sociedade mais justa? Ou todas estas partes conseguirão formar novos grupos de pressão, que atuem fora da política tradicional e com novos jogos de poder, para construir inovadoras relações sociais?

A solução integradora no plano organizacional é política, no sentido de relacionada à cidadania. O processo de tomada coletiva de decisões é cada vez mais clamado e reclamado no ambiente social e deste passa para o organizacional. Política se refere não apenas à condução de ações do Estado. O termo refere hoje mais do que nunca à maneira como são conduzidas interações de grupos, incluindo instituições acadêmicas, corporativas e sociais. Inclui todas as relações sociais envolvendo autoridade e poder, bem como os métodos aplicados e as táticas usadas para garantir ou evitar a participação de todos os envolvidos e afetados pelos processos sociais e locais. É neste ambiente eminentemente político, que assuntos econômicos, ambientais, tecnológicos, culturais e sociais serão decididos.

Observou-se no decorrer do trabalho que, maneiras de pensar a sustentabilidade que sejam impostas de cima para baixo e com um viés meramente econômico-financeiro, bem como modelos autoritários e utilitaristas de lidar com gestores precisam ser revistos. Só assim parece ser possível eliminar as barreiras que os líderes e gestores identificam em suas

organizações. Só assim parece ser possível gerar motivação e interesse para programas de sustentabilidade que se vinculem à realidade. O desenvolvimento de novas competências organizacionais e, no caso que aqui interessa, individuais e grupais precisa ser feito em profunda imbricação com a prática, de forma cíclica e expansiva, mesmo que com ambiguidades, paradoxos, tensões e contradições. É a partir deste movimento, de tensões e avanços reflexivos, que conhecimentos são gerados. Significados norteadores das ações no trabalho e mudanças no que é atribuído a estes significados não são impostos às pessoas de cima para baixo e sim acessados, revistos e recriados por elas mesmas. É sua revisão, recriação e ressignificação pelos grupos envolvidos que levam à busca por novos conteúdos e novas práticas. Esta foi sem dúvida a questão fundamental que veio a tona, as antinomias geradas pela discussão em grupo sobre o tema. Antinomias sobre a capacidade de pensar e de agir e sobre grandes diretrizes gerais como sustentabilidade em níveis macro e sobre a sua operacionalização no nível da organização.

Uma discussão ampla e que aceite paradoxos e ambiguidades, se conduzida em um número cada vez maior de organizações, é que possivelmente permitiria lentas, mas concretas mudanças. Transformações que, como as linguísticas, se baseassem no que há de compartilhado no passado e avancem em função de atitudes criativas dos que se juntam ao grupo falante da língua. Mais gestores falando esta nova língua que surge nas fronteiras do império do neoliberalismo podem se entender melhor, em termos das subpolíticas gerenciais voltadas para a sustentabilidade. Esta nova língua surge de uma ação dialógica e dialética como se evidenciou neste trabalho, aceitando e assimilando paradigmas em choque, em processos elípticos de ruptura com velhos modelos. Mais gestores rompendo regras de forma construtiva quiçá ocupem espaços dentro de empresas, formem vínculos entre empresas e ocupem as mentes de seus colegas com novos valores em termos de sustentabilidade.

Como dizem Sanbgerg e Tagarma (2007), hoje em dia a gestão se dá mais no embate de concepções, que se estruturam a partir de grandes ideias-mestras, como valores, crenças, missão e visão do que por corpos físicos, como em épocas de trabalho duro ou mesmo no início do período industrial. Luta-se hoje pelo ideário, luta-se por prevalecer na mente das pessoas e colocar em prática diferentes crenças. No calor destes combates ainda está sendo forjada a ideia de uma gestão sustentável, que emergja da consciência coletiva do universo dos negócios. O que se espera é que diminua cada vez mais o espaço para ações empresariais que não estejam ancoradas em um projeto de sociedade com justiça, equilíbrio e respeito pelas necessidades individuais e coletivas.

Conseguiremos cruzar os rios que estão à nossa frente ou não? *Alea jacta est.*

REFERÊNCIAS

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2006

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

ALVESSON, M.; SKOLDBERG, K. **Reflexive Methodology**: New Vistas for Qualitative Research, London: Sage Publications, 2000.

AMARO, R.; BIDART-NOVAES, M.A Dimensão Esquecida da Competência: a Volta da Atividade ao Sujeito que Age, ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos.....** Rio de Janeiro, 2010, disponível em http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12369. Acesso em 12 abr. 2011

ARGYRIS, C. The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 1, p. 1-24, Jun., 1957.

_____. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: John Wiley and Sons, 1964

_____.; SCHÖN, D. **Organizational Learning**: A Theory of Action. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978

ARRIGHI, G. **A ilusão do desenvolvimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997

ASENSI, F.D. O espaço da ação coletiva na teoria da estruturação de Anthony Giddens. **Revista Habitus**, v. 3, n.1, p. 1-8, 2006

ASHLEY, P. **Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

AYUSO, S. Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector, **Journal of Sustainable Tourism**, v. 15, n. 2, 2007

BABIAK, K.; TRENDILOVA, S. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v 18, n 1; pg. 11-24, 2011

BAINES, J.; MORGAN, B. Sustainability Appraisal: A Social Perspective. In: DALAL-CLAYTON, B. and SADLER, B. (Eds.). **Sustainability Appraisal**: A Review of International Experience and Practice. London: International Institute for Environment and Development. 2004, p 95-111.

BANERJEE, S. B. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature, **Organization Studies**, v. 24, n.1, p. 143-180, 2003

BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e meio ambiente**: as estratégias de mudança da agenda 21. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005

_____. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTO, M. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

_____; ANDREASSI, VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições, **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p.146-154, 2010

_____; SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios, **RAM Revista de Administração do Mackenzie**, v. 12, n. 3, Edição Especial, p. 51-82, 2011

BECK, U. **Risk Society**: Towards a New Modernity, London: Sage Publications, 1992

_____. **World at Risk**. Polity Press: Cambridge, UK, 2007

_____; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social e moderna. São Carlos, SP: UNESP, 1997

BERNS, M. et al. **The Business of Sustainability**. North Hollywood, CA: Massachusetts Institute of Technology / Sloan Management Review, 2009

BRAMWELL, B. Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach, **Journal of Sustainable Tourism**, v.19, n. 4-5, p. 459-475, 2011): 459.

BRUNDTLAND, G. H. et. al. **Our Common Future**: Report of the World Commission on Environment and Development, United Nations: Nairobi, 1987

BRUNSTEIN, J.; BOULOS, S. . The political dimension of managerial competencies in action: an interview study in Brazil, **International Journal of Management**, v. 28, p. 91-110, 2011.

BURGOYNE, J. G. The competence movement: issues, stakeholders and prospects, **Personnel Review**, v. 22, n.6, p.6-13, 1993.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BUTCHER, D. and CLARKE, M. Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy, **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 35-46, 2002

CLARO, P. B. O.; CLARO, D.P.; AMANCIO, R. Entendemos Sustentabilidade em sua plenitude? Análise de fatores que Influenciam a Interpretação do Conceito, ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2005, Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=162>. Acesso em 10.06.2010

CLARK, W. C. Managing planet earth, **Scientific American**, v. 261, n. 3, p. 47-54, 1989

CLEGG, S.R. Managing Power in Organizations: The Hidden Story of Its Constitution. In: **The SAGE Handbook of Power**. London, Thousand Oaks CA, New Delhi and Singapore: SAGE Publications, 2009

_____.; COURPASSON, D.; PHILIPS, N. **Power and Organizations**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2006

COACH, L.; FRENCH, J. Overcoming Resistance to Change, **Human Relations**, n. 1, 1948

COLANTONIO, A.; Social Sustainability: An Exploratory Analysis of its Definition, Assessment Methods, Metrics and Tools, **EIBURS Working Paper Series**, Oxford Institute for Sustainable Development (OISD), 2007

CONTRO, L. Veredas da pesquisa psicodramática: entre a pesquisa-ação crítica e a pesquisa intervenção, **Revista Brasileira de Psicodrama**, v.17, n.2, p. 13-24, 2009.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; WANHILL, S. e SHEPHERD, R. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

DARNALL, N. Creating a Green Brand for Competitive Distinction, **Asian Business & Management**, n.7, p. 445-466, 2008

DEMAJOROVIC, J.; LATERZA, B.L.; KONDO, A.L. Complexos Turísticos Residenciais: uma análise do crescimento do turismo residencial no mediterrâneo espanhol e no litoral nordestino e seus impactos socioambientais. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo, **Anais eletrônicos.....** Rio de Janeiro, 2010, disponível em <
http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10328>. Acesso em 04 dez. 2011

DRUMMOND, J.; SOUZA, A.C. **Sociodrama nas organizações**. São Paulo: Agora, 2008

DUARTE, F. C. ; MONTENEGRO, J. F. Ação Coletiva na Sociedade de Risco In: ENCONTRO PREPARATÓRIO PARA O CONGRESSO NACIONAL DO CONSELHO DE PÓSGRADUAÇÃO EM DIREITO, 17, 2008, Salvador. **Anais do XVII Encontro...** Salvador, 2008.

DUNLAP, R.; CATTON, W.R. Environmental Sociology **Annual Review of Sociology**, v. 5, August, p. 243-273, 1979

EIKELAND, O. **The ways of Aristotle: Aristotelian Phronesis, Aristotelian Philosophy of dialogue and Action Research**. Bern: Peter Lang, 2008

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Gabriola Island, BC (CA), 1998

ENGSTRÖM, Y. Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization, **Journal of Education and Work**, v. 14, n1, p. 133-156, 2001

FALS BORDA, O. Participatory (action) research in social theory: origins and challenges. In Reason, P & Bradbury, H. In: **The SAGE Handbook of Action Research**: Concise paperback edition. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: SAGE, 2006, p. 27-37

_____. Aspectos teóricos da pesquisa participante. In: BRANDÃO, C.R (org). **Pesquisa Participante**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982

FERDINAND, J. Power, Politics and State Intervention in Organizational Learning, **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 435–450, 2004.

FERREIRA, L.C. Brazilian Environmental Sociology: A Provisional Review. **Ambiente & Sociedade**, v. 5, n.10, p. 1-17, 2002

FIRMINO, M.B. A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos, **Economia Global e Gestão**, v.13 n.1 p. 85-102, 2008

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 37. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

FRANCO, M. A. S. A Pedagogia da pesquisa-Ação. Educação e Pesquisa, **Revista da Faculdade de Educação da USP**, v.31, n. 3. p. 483-502, 2005

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, **The New York Times Magazine**.33, p. 122–126, 1970

FURTADO, C. Os desafios da nova geração, **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, . 483-486, 2004

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, **Journal of Workplace Learning**, v.13, n.14, p. 144-163, 2001

GEPHART, R. Paradigms and Research Methods, **Research Methods Forum**, v. 4, Summer, 1999

GHANEM, C. **Discurso**: I Conferência Internacional sobre o petróleo e ambiente. Trípoli, 2008, disponível em <<http://www.panapress.com/freenewspor.asp?code=por013902&dte=13/05/2008>> acesso em 26.03.2010

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press, 1984

_____. **The Consequences of Modernity**. Stanford: Stanford University Press, 1990

_____. Entrevista com Anthony Giddens, **REH Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 8, n.16, p. 291-305, 1995a

_____. Affluence, Poverty and the Idea of a Post-Scarcety Society, **Development and Change**, v. 27, p. 365-377, 1995b

_____. A vida em uma sociedade pós-tradicional, In: BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social e moderna.** São Carlos, SP: UNESP, 1997

_____. **The politics of climate change.** Main, MA: Polity Press: 2009

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 2003

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T-S.; Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, Oct., 1995

GORE, A. **Earth in balance: Ecology and the human spirit.** New York: Houghton, 1992

GRAMSCI, A. **Intelectuais e a Organização da Cultura.** São Paulo: Civilização Brasileira, 1989.

GUERREIRO RAMOS, A. **Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho:** Tese apresentada ao concurso do DASP de 1949. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

GUIVANT, J. Heterogeneidade de conhecimentos no desenvolvimento rural sustentável, **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.14, n.3, p.411-446, 1997

HALME, M. Learning for sustainable development in tourism networks, **Business Strategy and the Environment**, v. 10, n.2, 2011

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm, **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, oct. 1995

_____. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, In: **Harvard Business Review on Business and the Environment.** Boston MA: Harvard Business School Press, 2000, p. 105-130

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; HUNTER-LOVINS, L. **Natural Capitalism.** New York, Boston: Back Bay Books / Little Brown, 1999

HAWKES, E.; KWORTNIK, R.J.; Connecting with the Culture: A Case Study in Sustainable Tourism, **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 47, n.4, p369-381, 2006

HEIDEGGER, M. **Ser e Tempo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995

HERON, J.; REASON, P. The Practice of Co-operative Inquiry: Research with rather than on people. In: REASON, P.; BRADBURY, H. **The Sage Handbook of Action Research.** London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2006, p. 144-149.

_____. **Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition.** London, Sage Publications, 1996

_____. Philosophical basis for a new paradigm. In REASON, P.; ROWAN, J. (Eds.). **Human Inquiry**, a sourcebook of new paradigm research. Chichester: Wiley, 1981.

_____. The Phenomenology of Social Encounter: The Gaze, **Philosophy & Phenomenological Research**. v. 31, n. 2, p. 243-264, 1970

HOLMES, L. HRM and the irresistible rise of the discourse of competence, **Personnel Review**, v. 24, n. 4, p. 16-28, 1995

HUGON, P. **História das Doutrinas Econômicas**. São Paulo: Atlas, 1972.

HUNTER, C.J. On the Need to Re-Conceptualise Sustainable Tourism Development, **Journal of Sustainable Tourism**, v.3, n.3, p. 155-165, 1995

JACOBI, P. Educação Ambiental e o Desafio da Sustentabilidade Socioambiental, **Rev. Mundo da Saúde**, v. 30, n. 4, 2006

JONES, S. Organisational Politics - Only the Darker Side? **Management Learning**, v. 18, n. 2, p. 116-128, p.1987

KEHOE K. **The Whole Picture**: Gramscian Epistemology through the Praxis Prism. Disponível em <<http://www.mercuryfrost.net/colr/editions/2003/2003ix.pdf>>, acesso em . 30 out 2009

KNOWLES, T.; MCMILLAN, S.; PALMER, J.; GRABOWSKI, P.; HASHIMOTO, A. The Development of Environmental Initiatives in Tourism: Responses from the London Hotel Sector, **International Journal of Tourism Research**, v. 1, n. 4, p. 255-265, 1999

KOLB, D. **Experimental learning**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ,USA,1984.

LE DEIST, F.D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human resource Development International**, v.8, n. 1, p. 27-46, March, 2005

LITTIG, B.; GRIESLER, E., (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory, **International Journal of Sustainable Development**, v.. 8: n. 1/2, 65-79

LE BOTERF, G. Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas. In: BRANDÃO, C.R. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEWIN, K. Action-research and minority problems, **Journal of Social Issues**, n. 2, p. 34-36, 1946.

LORINO, P.; TRICARD, B.; CLOT, Y. Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The dialogical Mediated Inquiry, **Organizational Studies**, v.32, n.6, p.769-801, 2011

LUCKESI, C. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

MACNAGHTEN, P.;URRY, J. **Contested natures**. London: Sage Publications, 1998

MCKENNA, S. Predispositions and context in the development of managerial skills, **The Journal of Management Development**, v.23, n.7/8, p.664-677, 2004

MCKIBBEN, B. **Deep Economy: The Wealth of Communities and the durable future**. New York: St. Martin´s Griffin, 2007.

MAGRETTA, J. Growth through Global Sustainability: An Interview with Monsanto´s CEO, Robert B. Shapiro, In: **Harvard Business Review on Business and the Environment**. Boston MA: Harvard Business School Press, 2000, p. 59-84

MARX, K. **O 18 Brumário de Luis Bonaparte**. Disponível em < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv000007.pdf> > acesso em 23.10. 2009, CultVox, 2001

_____. **Ökonomisch-philosophische Manuskripten**. Berlin: Dietz Verlag MEW Marx Engels Werke 42, 1983.

MAYES, B. T.; ALLEN, R. W. Towards a definition of organizational politics, **Academy of Management Review**, v. 2, n 3, p. 672-678. 1977

MCCORMICK, J. **The Global Environmental Movement**. London: John Wiley, 1995

MEDEIROS, C. A. Instituições e desenvolvimento econômico: uma nota crítica ao “nacionalismo metodológico”, **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 3, p. 637-645, dez. 2010.

MERIGUE, G. L. A Gestão do Turismo Para o Desenvolvimento Local. **Revista de Estudos Turísticos**. n. 25, 2007. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=1508>>. Acesso em 12 nov 2011.

MONFORTE, S. **Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na Hotelaria**. Monografia de Pós-Graduação Lato Sensu, UnB, Centro de Excelência em Turismo, 2007.

MORENO J. L. **Quem sobreviverá**: fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Goiânia: Dimensão, 1992

_____. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1997

MURDOCH, J.; CLARK, J. Sustainable Knowledge, **Geoforum**, v. 25, n. 2, p. 115-132, 1994

NOGUEIRA, A.C.L. O conceito de rotinas em estudos organizacionais: comparação entre o paradigma funcionalista e a teoria da estruturação. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6, Florianópolis, 2010, **Anais Eletrônicos**...Rio de Janeiro, 2010 Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=582&cod_evento_edicao=51&cod_edicao_trabalho=11607> Acesso 02 mar. 2011

NORTON, T. Situating Organizations in Politics: A Diachronic View of Control Resistance Dialectics, **Management Communication Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 525-554, maio, 2009

OMTUR (Organização Mundial do Turismo). **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003

O'RIORDAN, T. The Politics of Sustainability. In: Turner, R. K., (eds) **Sustainable Environmental Economics and Management: Principles and Practice**. London: Belhaven Press, 1993

PADUA, J.A. Herança romântica e ecologismo contemporâneo. Existe um vínculo histórico?, **Varia Historia**, n.33, p. 58-75, 2005

PICOLOTTO, E.L. Movimentos Sociais: Abordagens clássicas e contemporâneas, **CSONline Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, v. 1, n. 2, nov. 2007

PARKER, C.P; DIPBOYE, R.L.; JACKSON, S.L.; Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences, **Journal of Management** v.21, n.5 p. 891-912, 1995.

PARSONS. T. **O Sistema das Sociedades Modernas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1971.

PASMORE, W. Action Research in the work place, In: REASON, P.; BRADBURY, H. (Eds.) **The Sage Handbook of Action Research**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2006 , p. 38-49

PAULI, G. **Upsizing**: Como gerar mais renda, criar mais postos de trabalho e eliminar a poluição. Porto Alegre: Fundação Zeri Brasil, 1999

PICOLOTTO, E.L. Movimentos Sociais: Abordagens Clássicas de Contemporâneas, **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, ano 1, ed. 2, p.156-177, 2007

POZZEBON, M. Conducting and Evaluating Critical Interpretative Research: Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition, **IFIP International Federation for Information Processing**, v. 143, p. 275-292, 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Organization. **Harvard Business Review**, May-June, p. 2-15, 1990

REASON, P. (ed.). **Participation in Human Inquiry**. London: Sage Publications, 1994.

_____. Doing Cooperative Inquiry. In: SMITH, J. A. (editor): **Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods**. London: Sage Publications, 2003, p. 205-230.

_____. Introduction. In: REASON. P.; BRADBURY, H (eds.) **The SAGE Handbook of Action Research**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2006 , p. 1-14

_____.; BRADBURY, H. Introduction. In: REASON, P.; BRADBURY, H. (eds.) **The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2008, p.11-14

RIBEIRO, T.F. **A Gestão ambiental no setor hoteleiro de Ilhéus – Bahia: um estudo de suas vantagens comparativas e competitivas**, Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Universidade Estadual de Santa Cruz de Cabralia, 2008.

RICHINS, H. Environmental, cultural, economic and socio-community sustainability: a framework for sustainable tourism in resort destinations, **Environmental Development Sustainability** v.11, n.4, p. 785–800, 2008

RIVERA, J.; DE LEON, P. Chief executive officers and voluntary environmental performance: Costa Rica's certification for sustainable tourism, **Policy Sciences**, v. 38, p. 107–127, 2005

ROWAN, J. The Humanistic Approach to Action Research, In: REASON, P.; BRADBURY, H. **The Sage Handbook of Action Research**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2006, p. 144-149.

ROUSSEAU, J. J. **Os Devaneios do Caminhante Solitário**. Brasília: UNB, 1986.

RUAS, R.; BECKER, G.V. Desenvolvendo Competências em Programas de Formação Gerencial: Ficção e Realidade, ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 1, 2007, Natal, **Anais do Congresso...**, Rio de Janeiro: 2007, Disponível em
<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=262&cod_evento_edicao=32&cod_edicao_trabalho=6871> Acesso em 08 jun. 2010

RUTH, D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 2-3, p. 206-226, 2006.

SACHS, I. **Caminhos para um desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000

_____. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach, **The Academy of Management Journal**, v 43, n. 1 p. 9-25, fev. 2000

_____.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: CASTLETON, G., GERBER, R.; PILLAY, H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning**. Nova: New York, 2006, p. 107-121.

_____.; TARGAMA, A. **Managing Understanding in Organizations**. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 2007

SANTOS, B.de S. **A Crítica da Razão Indolente**. São Paulo: Cortez Editora, 2007

SÃO PAULO, **Lei Municipal** Nº. 14.973, De 11.09.2009: Dispõe sobre a organização de sistemas de coleta seletiva nos Grandes Geradores de Resíduos Sólidos do Município de São Paulo e dá outras providências, disponível em <http://www2.oabsp.org.br/asp/clipping_jur/ClippingJurDetalhe.asp?id_noticias=20322&AnoMes=200910> acesso em 17.10.2011

SARO-WIWA, K. **Nigeria: The brink of disaster**. Port Harcourt: Saros International Publishers, 1991

SAUL, R.P. Giddens: da ontologia social ao programa político, sem retorno. **Sociologias**, v. 5, n. 9, 2003

SCHEIN, V.E. Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. **Academy of Management Review**, 2: 64-72, 1977

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. London: Temple Smith, 1983.

SCHULZ, K.P. Shared Knowledge and Understandings in Organizations: Its Development and Impact in Organizational Learning Processes, **Management Learning**, v. 39, n. 4, p. 457-473, 2008

SEM, A. **Development as freedom**. Anchor Books: New York, 2000

SHRIVASTAVA, P. The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, , p. 936-960, Oct., 1995

_____. Castrated environment: Greening organizational studies, **Organization Studies**, v. 15, n. 5, p. 705-726, 1994

SNEDDON, S. C. 'Sustainability' in ecological economics, ecology and livelihoods: a review, **Progress in Human Geography**, v. 24, n. 4, , p.. 521-549, 2000

SNELL, R. S. Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model, **Organization Studies**, v. 21 n. 1, p. 267-295, 2000

SOARES, C.J.P. Chevron omitiu problema no poço que vazava petróleo. **Folha UOL**, Rio de Janeiro, 20 nov.2011, disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1009255-chevron-omitiu-problema-no-poco-que-vazava-petroleo.shtml> >. Acesso em 20 nov. 2011

SÖDERBAUM, P. **Ecological Economics: A Political Economics Approach to Environment and Development**. London: Earthscan, London, 2000

_____. **Understanding Sustainability Economics: Towards Pluralism in Economics**. London: Earthscan, 2008

SPRINGETT, D. 'Education for Sustainability' in the Business Studies Curriculum: a Call for a Critical Agenda, **Business Strategy and Environment**, v. 14, 146-159, 2005

STERNBERG, P.; GARCIA, A. **Sociodrama: Who's in your shoes**. Westport, CT: Praeger, 2000

SWANTZ, M-L. Participatory Action Research in Southern Tanzania with Special Reference to Women, In: REASON, P.; BRADBURY, H. (Eds.) **The Sage Handbook of Action Research**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2006, p. 286-297

SWEEZY, P. M. **Socialismo**. Trad. Rio de Janeiro: Zahar, 1963,

THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. São Paulo: Polis, 1987

_____. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

UNWTO (World Tourism Organization). **Press Release: International tourists to hit 1.8 billion by 2030**, disponível em <<http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030>> acesso em 12.11.2011

VASCONCELOS, E. M. Educação Popular e pesquisa-ação como instrumento de reorientação da prática médica. ANPED REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓSGRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, 23, Caxambu: MG, 2000, **Anais da Reunião...**, Rio de Janeiro, 2000.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável: O desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VIEDERMANN, S. A economia da sustentabilidade: desafios, **Cadernos de Estudos Sociais**, v.11, n.1, p.141-167, jan./jun., Recife, 1995

WECHSLER, M.P.F. Pesquisa e Psicodrama. **Revista Brasileira de Psicodrama**. v. 15 n. 2, p. 71-78, 2007.

WEF (World EconomicForum). **The Travel & Tourism Competitiveness Report**, disponível em <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf> acesso em 08.08.2011

WHITE. R. Motivation Reconsidered: The concept of Competence, **Psychological Review**, v. 66, p. 279-233, 1959

WILBER, K. **Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution**. Boston: Shambhala, 2001

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001