

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**TIBÉRIO DA COSTA MITIDIERI**

**CONSTRUÇÃO DO FUTURO E SUSTENTABILIDADE**

**Florianópolis**

**2009**

**TIBÉRIO DA COSTA MITIDIERI**

**CONSTRUÇÃO DO FUTURO E SUSTENTABILIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.  
Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho.

**Florianópolis**

**2009**

**TIBÉRIO DA COSTA MITIDIERI**

**CONSTRUÇÃO DO FUTURO E SUSTENTABILIDADE**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de fevereiro de 2009.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Orientador

---

Marcelo Macedo, Dr.  
Examinador Externo

---

Miriam Loureiro Fialho, Dra.  
Moderadora

---

Jorge Muniz Barreto, Dr.  
Examinador externo

---

Carlos Augusto Monguilhot Remor, Dr  
Membro

Agradeço a Ti **Mente do Universo**, que alguns chamam de **DEUS** , outros  
de A Fonte de Tudo....

*“Tentar fazer o futuro acontecer é arriscado; mas é uma atividade racional. E é menos arriscado do que continuar a trajetória com a confortável convicção de que nada vai mudar... O propósito da tarefa de construir o futuro não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que deve ser feito hoje, para que haja um amanhã... Impor ao futuro, que ainda não nasceu, uma nova idéia que tenda a dar uma direção e um formato ao que está por vir. Isso poderia ser chamado de FAZER O FUTURO ACONTECER”.*

Peter Drucker

## RESUMO

Mitidieri, Tibério da Costa. **Construção de Futuro e Sustentabilidade**. 2009. 80f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este estudo visa analisar o processo de construção de futuro sustentável a partir da percepção de especialistas sobre o tema. A metodologia integra conceitos de liderança responsável, gestão de valores, sustentabilidade e metáforas utópicas e distópicas. São apresentados questionários de viés qualitativo sob impressões da importância da sustentabilidade no processo de construção do futuro. A metodologia fornece resposta consistente para o planejamento estratégico de organizações permitindo visualizar a construção de cenários e visão de futuro possível, através da construção de utopias; consistindo em uma poderosa ferramenta para a construção de um futuro desejável. Dentre as conclusões obtidas fica evidenciada a importância criação de uma cultura, visão e missão para sustentabilidade dentro das organizações; a liderança responsável e os valores tem papel fundamental para reforçar que a ação deve seguir o discurso; a Utopia Mobilizadora pode ser usada como a “Visão” de futuro sustentável das organizações.

**Palavras-Chave:** Construção do futuro, sustentabilidade, utopias, visão, missão.

## ABSTRACT

Mitidieri, Tibério da Costa. **Construção de Futuro e Sustentabilidade**. 2009. 80f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This study aims to examine the process of building a sustainable future from the perception of experts on the subject. The method integrates concepts of responsible leadership, management, values, sustainability and metaphors and utopian dystopias. Are given questionnaires to bias in qualitative impressions of the importance of sustainability in the process of building the future. The methodology provides consistent response to the strategic planning allows organizations to view the construction of scenarios and possible vision of the future through the construction of utopias, consisting of a powerful tool for building a desirable future. Among the findings is highlighted the importance of creating a culture, vision and mission for sustainability within organizations, responsible leadership and values have key role to enhance the action must follow the speech, the mobilizing Utopia can be used as the vision "of future sustainable development of organizations.

**Keywords:** Construction of the future, sustainability, utopias, vision, mission.

**LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1:** Quadro resumo das entrevistas.....65



**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Condições para um futuro utópico.....	..10
<b>Figura 2:</b> Construção de futuro.....	52

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 QUESTÃO DA PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 INEDITISMO	16
1.5 ADERÊNCIA AO OBJETO DO PROGRAMA	16
1.6 RESULTADOS ESPERADOS	17
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	18
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
<b>2 LIDERANÇA RESPONSÁVEL.....</b>	<b>20</b>
2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.2 FORMANDO LÍDERES COMO MAESTRIA FUTURA RESPONSÁVEL	22
<b>3 GESTÃO POR VALORES.....</b>	<b>25</b>
3.1 CONCEITOS	25
<b>3.1.1 Dimensão da autonomia e do conservadorismo.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.2 Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.3 Dimensão da harmonia e do domínio.....</b>	<b>28</b>
3.2 HIERARQUIA DOS VALORES	28
3.3 FUNÇÃO DOS VALORES	29
<b>4 SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>33</b>
4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL	33
4.2 AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	36
<b>5 FUTURO: UTÓPICO / DISTÓPICO.....</b>	<b>41</b>
5.1 UTOPIA DE MORUS	41
5.2 ERA CAÓRDICA	42

<b>5.2.1 Teoria do caos e complexidade .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.2 Era caórdica.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.3 Organizações caórdicas.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3 DEFINIÇÃO DE UMA MISSÃO E VISÃO SUSTENTÁVEIS</b>	<b>46</b>
<b>5.3.1 Definição de uma missão e visão de futuro .....</b>	<b>47</b>
<b>6 CONSTRUÇÃO DE FUTURO .....</b>	<b>49</b>
<b>7 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>54</b>
7.1 TIPO DE PESQUISA	54
<b>8 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>56</b>
8.1 PRIMEIRA ENTREVISTA	56
<b>8.1.1 Procedimentos adotados .....</b>	<b>56</b>
<b>8.1.2 Relato da entrevista com o especialista .....</b>	<b>57</b>
8.2 SEGUNDA ENTREVISTA	59
<b>8.2.1 Procedimentos adotados .....</b>	<b>59</b>
<b>8.2.2 Relato da entrevista com o especialista .....</b>	<b>59</b>
8.3 TERCEIRA ENTREVISTA	62
<b>8.3.1 Procedimentos adotados .....</b>	<b>62</b>
<b>8.3.2 Relato da entrevista com o especialista .....</b>	<b>63</b>
8.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	64
<b>8.4.1 Comentários.....</b>	<b>64</b>
8.4.1.1 Cultura .....	66
8.4.1.2 Liderança Responsável.....	66
8.4.1.3 Valores .....	67
8.4.1.4 Visão .....	67
8.4.1.5 Missão .....	68
8.4.1.6 Utopias .....	68
8.4.1.7 Distopias.....	69
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*Pode-se preparar uma tese digna mesmo que se esteja numa situação difícil...  
Pode-se utilizar a ocasião da tese para recuperar o seu sentido positivo e progressivo do estudo, entendido não como coleta de noções, mas como elaboração crítica de uma experiência, aquisição de uma capacidade de identificar os problemas, encará-los como método e expô-los segundo certas técnicas de comunicação.*

*Umberto Eco*

A proposta desta tese pode ser ilustrada pela figura 1 a partir da insistência de Drucker (1993) de que a melhor maneira de prever o futuro é construí-lo e do compromisso da universidade em apresentar caminhos possíveis (utopias) denunciando, ainda, os abismos a que podemos chegar se nos entregarmos a uma evolução cega (distopias).

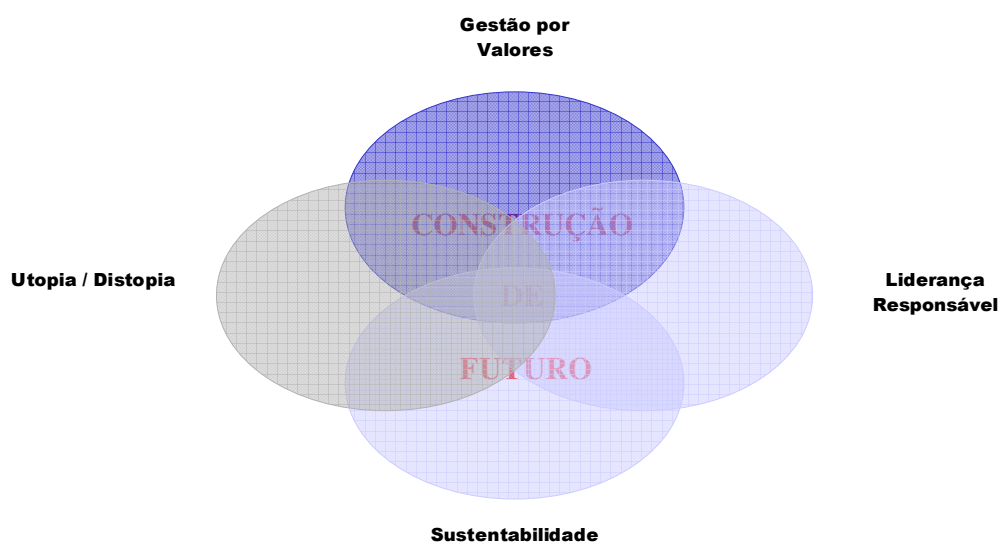


Figura 1: Modelo Mental

Em relação aos Modelos Mentais (Moreira,1997), estes são as maneiras de representar o mundo externo, as pessoas não captam o mundo exterior diretamente, elas constroem representações mentais. São as formas de percepção que as pessoas tem do mundo e modelos são sempre representações empobrecidas da realidade. Tomando-se como base o conceito de

desenvolvimento sustentável da World Commission on Environment and Development (1987), o qual conecta as ações atuais promovidas sobre a base de recursos, à capacidade de manutenção das necessidades das gerações futuras, pode se dizer que este tipo de desenvolvimento é aquele capaz de promover a sustentabilidade (IZAAK WALTON LEAGUE OF AMERICA, 1997), nos âmbitos social, econômico e ambiental.

Definições de desenvolvimento sustentável elaboradas por de um modo geral, pregam a integração e a equidade intergeracional e intrageracional (BARTUSKA *et al*, 1998). A sustentabilidade, portanto, é um conceito que pode ser aplicado a qualquer atividade desenvolvida pelo homem, e sua avaliação recebe diferentes enfoques, dependendo do ambiente em questão.

Para que os conceitos da sustentabilidade sejam aplicados em organizações é necessária a presença de uma liderança responsável que irá fornecer à empresa as direções e o apoio ao novo ambiente voltado para o desenvolvimento sustentável, com novas regras e práticas organizacionais.

É preciso, também, haver um líder capaz de gerar espírito de equipe, se automotivar e estimular seus funcionários à aprendizagem contínua. Este líder precisa ainda, saber se comunicar de forma eficiente, estabelecendo uma relação de parceria com sua cadeia de valor, ouvindo e dando espaço para que seus clientes, colaboradores e fornecedores possam participar do negócio de forma conjunta e cooperativa, direcionando suas atividades aos objetivos da organização, com o intuito de mantê-la competitiva na economia do conhecimento globalizado.

Nesse ambiente, porém, a maneira como os líderes planejam, organizam, direcionam e controlam suas atividades são o reflexo de seus valores, que também exercem influência no desenvolvimento dos processos e estruturas organizacionais, na utilização estilos de liderança próprios e na avaliação de desempenho dos subordinados. Daí a importância do papel de um líder responsável e comprometido com a organização, na convergência entre valores pessoais, organizacionais e objetivos organizacionais.

Assim, o processo de construção do futuro está diretamente relacionado ao conceito de sustentabilidade que preconiza a preocupação com as gerações atuais e futuras, reduzindo de

forma eficaz, as ameaças (do ponto de vista sócio ambiental) e aumentando as oportunidades para um desenvolvimento sustentável.

## 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA

O ser humano, afirma Sinzato (2007) é um ser ativo e reflexivo, de desejo, pulsão e relação, livre para romper limites, transcender, criar a si mesmo num projeto permanente e inacabado. Nesse contexto, os líderes organizacionais privilegiam o autoconhecimento, a criatividade, o amor, o heroísmo, o compromisso, o cuidado e a consciência e nas organizações vivas, mais fluídas e orgânicas, com capacidade de promover auto-renovação, como os sistemas vivos que aprendem, se adaptam e mudam.

Para a autora, o mundo das organizações tem encontrado, na ciência da complexidade, espaço profícuo de aprendizagem. As descobertas advindas da ecologia, da biologia e da física quântica, por exemplo, têm auxiliado teóricos e líderes organizacionais a conceberem uma nova imagem de organização: uma organização viva, caórdica e em aprendizagem.

Em grande número, organizações opostas a essa imagem continuam perpetuando problemas ligados, principalmente, à sustentabilidade. No ocidente, crenças culturais como o individualismo, a competição e a visão de mundo mecanicista têm dificultado a convivência entre organizações e meio ambiente. Nas práticas organizacionais em uso, tenta-se dominar o meio ambiente ao invés de trabalhar em parceria com ele. Há uma carência de líderes responsáveis que guiem suas atividades por meio de valores organizacionais que convergem com objetivos organizacionais e sócio-ambientais.

O ambiente a que estão expostas as organizações atualmente é de extrema competição. Assim Wiig (1997) alerta que para ser competitiva e bem sucedida uma organização deve criar e sustentar um aporte intelectual equilibrado. Concomitantemente, se fazem necessárias ações que visem o ajuste de prioridades e integração dos objetivos organizacionais com vistas a controlar o capital intelectual, bem como os processos eficazes correspondentes do conhecimento.

O autor ressalta que a perda da inteligência, do conhecimento e suas conseqüências na produtividade e no desempenho da força de trabalho representam uma complexa rede de fluxo. Desta forma, as organizações, mais notadamente, a partir dos anos 80, depararam-se com a necessidade de gerenciamento do conhecimento.

Terra (2005) evidencia que se houver concordância que os resultados do trabalho intelectual são o grande diferenciador entre indivíduos, empresas e países, pode-se afirmar que um dos grandes desafios atuais é a melhoria contínua da produtividade e do trabalho intelectual.

A partir de tais evidências, pode-se inserir a sustentabilidade como um campo de conhecimento que vem ao encontro dos preceitos da Gestão do Conhecimento. Por isso, é preciso criar um modelo sustentável de construção do futuro que concilie crescimento econômico e social com aumento de produção.

O crescimento econômico aumenta significativamente o consumo e traz profundos impactos ao meio ambiente. É imprescindível, portanto, utilizar o conhecimento para encontrar maneiras de controlar as emissões sem estagnar o crescimento, com responsabilidade ambiental, social, econômica e individual.

A sustentabilidade, em virtude disso, está cada vez mais presente nas atividades das empresas visando, segundo o Relatório Brundtland (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1987) atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.

A tônica dos preceitos da sustentabilidade associada a Gestão do Conhecimento está no desenvolvimento sustentável da região onde as organizações estão inseridos, e sua proposição de eficiência econômica, associada à eficácia social e ambiental, que significa melhoria da qualidade de vida das populações atuais sem comprometer as possibilidades de construção do futuro promissor para as próximas gerações.

## 1.2 OBJETIVOS

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de construção de futuro sustentável a partir da percepção de especialistas sobre o tema.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar a importância dos conceitos de sustentabilidade sócio-ambiental para o processo de construção do futuro;
- b) Reunir as percepções de especialistas sobre a temática sustentabilidade e o processo de construção de futuro;
- c) Relacionar as idiosincrasias entre o referencial teórico sobre construção do futuro e a opinião dos especialistas sobre o tema.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O pano de fundo para construção de um futuro sustentável no planeta terra remete aos problemas atuais amplamente elencados pela mídia e com repercussão no meio acadêmico mundial.

O debate sobre o efeito estufa e o aquecimento global ganhou força em 2007 com a divulgação de uma série de relatórios do Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), em inglês), órgão ligado à Organização das Nações Unidas (ONU). No horizonte, previsões nada animadoras. Na melhor das hipóteses, a temperatura global deverá subir 1,8 °C até 2100. Na pior, subirá em torno de 4°C. Em ambos os casos as conseqüências serão altamente danosas para os



ecossistemas. Esse aquecimento, segundo o IPCC, estaria sendo causado pela ação humana, principalmente por meio da queima de combustíveis fósseis desde o começo da era industrial.

Cientistas como o geógrafo Tarik Rezende de Azevedo (*apud* MELO, 2007) acreditam que pode estar havendo aquecimento, mas discorda das causas apontadas pelo estudo, questionando: “Evidentemente há um aquecimento, mas a discussão maior é em cima das causas. Há tantas outras coisas que pesam – e muito – que é difícil isolar cada uma delas (a ação humana) para ver o peso que tem. No caso do clima há um caso extremo de dificuldade. Como dizer que é a ação humana que mais afeta?”

Para o cientista o papel da ONU e do IPCC é intergovernamental, como diz o próprio nome. “Ou seja, são Estados discutindo a questão do aquecimento global, é uma instituição política, assim como a ONU. São feitas por cientistas escolhidos pelos Estados”

As organizações humanas através de suas Visões e Missões podem incluir no seu repertório o discurso ambiental; mas a dificuldade está na efetiva internalização de práticas sustentáveis que podem inviabilizar a produção de produtos e serviços, pelo encarecimento dos insumos e pelo próprio processo produtivo.

Entra-se aqui na perspectiva econômica viabilizadora das sociedades em geral. Ter um desenvolvimento econômico sustentável pode inviabilizar muitas práticas produtivas e conseqüentemente, gerar desemprego e problemas sociais.

Para o sociólogo Michel Löwy (*apud* MELO, 2007), que está convencido de que há aquecimento global e de que a ação humana é a sua principal causa: “o que causa isso não é a ação humana em geral, mas uma forma muito específica de vida social: a civilização capitalista baseada na extensão e acumulação infinita do capital e do lucro, num modo de consumo irracional e insustentável, em particular das elites ocidentais...”

Uma proposta de análise sistêmica (modelo mental) baseada em preceito de sustentabilidade são relevantes para o processo de gestão organizacional na medida em que estão aptos a apontar caminhos que queremos seguir ou abandonar. As questões sócio-ambientais e as mudanças climáticas da Terra abrem uma brecha para se discutir a sustentabilidade e o padrão de vida da sociedade atual.

#### 1.4 INEDITISMO

O ineditismo está em propor um Modelo Mental de estudo onde a construção do futuro é dialéticamente colocada no prisma das utopias mobilizadoras ou na incerteza de um futuro nada acalentador para humanidade, baseado em problemas ambientais e respectivas repercussões sociais distópicas.

#### 1.5 ADERÊNCIA AO OBJETO DO PROGRAMA

A linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade busca a combinação de conhecimentos científicos distribuídos em ciências independentes como a economia, a administração, a engenharia e outros, em um foco organizacional agrupado na busca de uma sociedade voltada para o conceito amplo de sustentabilidade.

Essa concepção pode ocorrer tanto através da internalização das variáveis sócio-ambientais das organizações, como na externalidade das mesmas, ou seja, os efeitos do sistema de produção e consumo sobre a sociedade como um todo. O objetivo desta linha de pesquisa é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (objeto da Engenharia e Gestão do Conhecimento), pela experiência direta em ações ou pela criação de Modelos Mentais buscando sempre uma ligação de conhecimento com o desempenho sustentável.

A proposta de estudo de construção do futuro com a temática da Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade enfoca a necessidade de inserção das variáveis sócio-ambientais na gestão das organizações humanas com a perspectiva de viabilização de um futuro utópico mobilizador, baseado na experiência de técnicas e metodologias de desenvolvimento sustentável onde são incluídas as dimensões da sustentabilidade para viabilização da própria Sociedade Humana de forma harmônica e saudável.

## 1.6 RESULTADOS ESPERADOS

A civilização está passando por um momento de intensas, aceleradas e surpreendentes transformações que fazem parte da transição da Era da Informação para a nova Era do Conhecimento.

A crise atual da humanidade que antes de tudo é uma crise de valores, onde os velhos paradigmas estão sendo questionados como crescimento a qualquer custo, guerras infindáveis, destruição consciente do meio ambiente, acirramento das questões sociais; estamos em um processo de crise da civilização.

Necessitamos de organizações líderes na sua atuação perante os desafios deste e dos próximos séculos no que tange as mudanças climáticas e valorização das pessoas (visão social) através das práticas de governança corporativa.

Aqui faz-se menção as modernas organizações de aprendizagem que tentam acompanhar as sábias recomendações dos quatro pilares da United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) para a educação do futuro: Aprender a Aprender, Aprender a Fazer, Aprender a Conviver e Aprender a Ser

Destaca-se a importância da liderança visionária nestas organizações de vanguarda, um estilo de liderança transformadora que valorize a auto-realização individual e coletiva, estimulando o pleno desenvolvimento do potencial humano dando maior sentido e qualidade de vida aos colaboradores e a todos afetados pelas práticas da governança; sempre orientadas por uma ética da diversidade e uma ética da solidariedade, para uma plenitude de uma consciência solidária.

O uso das metáforas de Utopias e Distopias servem como “bússolas” norteadoras da direção e como esteio para a Visão e Missão das organizações para a construção do futuro desejado, este não se pode prever. Aqueles que se dispõem a revelá-lo, não merecem crédito por parte dos futuristas. Ninguém sabe com total clareza ou certeza o que irá acontecer no futuro.

Entretanto, a sua imprevisibilidade fundamental não significa que deve haver preocupação com ele e simplesmente apostar na sorte ou na providência divina.

É preciso se preparar e aprender a usar a bússola do conhecimento, para navegar no mar turbulento das crises e incertezas. O presente é um importante campo de estudo para os futuristas, porque a ação que se dá no presente é o que dá forma ao futuro. A inclusão das variáveis e dimensões da sustentabilidade na visão das organizações e nos seus valores e práticas, onde estaremos preparando e construindo um futuro desejável. Aqui como a Ilha de Morus um paraíso tangível na Terra.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A proposta da temática tem como base a análise exploratória, pois o tema e metodologia de análise de construção do futuro sustentável das sociedades atuais abordado neste trabalho esbarra na falta de literatura científica.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta proposta de estudo está sistematizada em oito capítulos. O primeiro capítulo apresenta a proposta de pesquisa, discorrendo sobre as intenções do estudo e o tema em foco. Traz uma síntese dos capítulos que estruturam este texto.

O segundo capítulo inicia a fundamentação teórica descrevendo modelos de organização e liderança que potencializam e são potencializados pela prática da maestria intrapessoal. O capítulo três fala de gestão de valores. O capítulo quatro trata da sustentabilidade nas organizações. No capítulo cinco é abordado o futuro utópico/distópico.

No capítulo seis fala-se sobre construção de futuro. No capítulo sete são apresentados os relatos das entrevistas. E, por fim, no capítulo oito encontram-se as conclusões e contribuições do

estudo realizado. Além destes conteúdos, o texto contém as referências bibliográficas utilizadas na elaboração da tese.

## **2 LIDERANÇA RESPONSÁVEL**

### **2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Fialho *et al.* (2006) as transformações no cenário econômico da Sociedade do Conhecimento trazem consigo o aumento crescente dos índices de desemprego. A competitividade do mundo globalizado faz com que milhões de pessoas fiquem às margens do mercado de trabalho. Isso faz com que essas pessoas que compõe o universo produtivo, se aventurem no mundo dos negócios intempestivamente, com o propósito de administrar seu próprio empreendimento, sem deter as informações ou conhecimentos necessários para iniciar um novo negócio.

Com isso, ressalta o autor, o vínculo empregatício que ainda predomina nas organizações da Era Industrial, e que confere ao empregado uma estabilidade baseada na legislação trabalhista, está cedendo espaço cada vez mais a estabilidade baseada no conceito de empregabilidade. A competitividade está obrigando as organizações a mudarem o seu entendimento a respeito da variável capital humano, no que tange a utilização do potencial das pessoas. Diante disso, torna-se necessária a educação, qualificação e o aperfeiçoamento constante dessas pessoas para que possam atuar de forma efetiva na Sociedade do Conhecimento, como agentes de mudanças e como parceiros na criação de novas possibilidades.

Dessa forma, a existência de indivíduos conhecidos como Líderes do Conhecimento é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos na Sociedade do Conhecimento, são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação e disseminação de conhecimento em suas novas unidades produtivas.

Para acompanhá-los em sua empreitada, os Líderes do Conhecimento procurarão indivíduos que possuam capacidade de aprender e dominar novas habilidades para responder à globalização e às mudanças tecnológicas. Estes indivíduos darão prioridade aos Intraempreendedores do Conhecimento, ou seja, às pessoas que aprendem a remover suas

próprias barreiras à inovação e à aprendizagem, que gostem de aprender-a-aprender e, acima de tudo, de crescer ao longo de suas carreiras.

Os líderes que sabem como adquirir os intraempreendedores certos, mantendo-os e utilizando-os de forma eficiente e eficaz, certamente, terão um importante diferencial competitivo. Esse diferencial representa o capital intelectual, que juntamente com os recursos naturais, mão-de-obra e capital, formam os fatores de produção presentes no processo produtivo; sendo que os três últimos tornaram-se secundários em vista que podem ser obtidos mais facilmente quando existir o conhecimento e a inteligência das pessoas.

A matéria prima usada para apoiar à tomada de decisão do líder seja qual for o ramo de atividade ou negócio é o conhecimento. O Líder do Conhecimento precisa aprender a transformar os dados e informações disponíveis no seu ambiente, em conhecimento dotado de importância para a sua empresa.

O conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informação contextualizada e *insights*, os quais proporcionam uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Portanto, ele tem origem e é aplicado na mente dos líderes. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Implica em experiências, valores, criatividade e somente ele pode levar as pessoas a resolver problemas, tomar decisões, definir estratégias, melhorar tarefas e processos, desenvolver novos produtos, e desenvolver coisas inovadoras e criativas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito entre o indivíduo e a organização, é a capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos ou serviços, sistemas e processos.

Neste sentido, o líder do conhecimento responsável necessita harmonizar a sua preocupação com o desenvolvimento sócio-ambiental com a disseminação e a incorporação de conhecimento aos produtos, serviços e sistemas desta organização para que possa ser construído um futuro sustentável.

## 2.2 FORMANDO LÍDERES COMO MAESTRIA FUTURA RESPONSÁVEL<sup>1</sup>

Para que as organizações da Era do Conhecimento, possam se adaptar continuamente é necessário que estas busquem na inovação e no processo de aprendizagem o seu diferencial competitivo. É essencial que as empresas criem e aperfeiçoem novos conhecimentos por meio do processo de aprendizagem dos seus funcionários, utilizando para isso os instrumentos oferecidos pela Gestão do Conhecimento.

É indispensável também, que todos os níveis hierárquicos da empresa estejam comprometidos com esse processo. E nesse contexto, o líder possui um papel fundamental para vincular o planejamento da empresa com seus objetivos e metas, tornando-se assim um disseminador das mudanças.

No entanto, para que esse processo se torne realidade, é preciso que os gestores da empresa acreditem que por meio da aprendizagem é possível desenvolver boas equipes de trabalho, que permitirão a organização alcançar suas metas e melhorar sua capacidade de inovar e de criar novos conhecimentos.

Assim, cabe a empresa fornecer sua contrapartida, dando ao líder o contexto ideal para que possa desempenhar suas ações de forma efetiva, enquanto que ao líder cabe fornecer direção e estímulo aos demais membros de sua equipe para que possam melhorar seu desempenho.

O diferencial de uma organização para manter-se no mercado ou tornar-se líder no seu segmento está no desenvolvimento de estratégias eficazes que permitam a utilização otimizada de seus recursos. A liderança é um dos recursos básicos para que a organização consiga atingir seus objetivos e metas, pois o líder é que vai conduzir as atividades, influenciando o comportamento das pessoas.

---

<sup>1</sup> Sessão baseada em: FIALHO, F. P. et al. **Manual de Gestão do conhecimento**. 2007.



Os líderes ajudam a organização a transmitir a seus membros novos valores que propiciem e estimulem o aprendizado, e também desenvolvendo novas competências e habilidades.

A liderança da Era do Conhecimento faz uso de uma administração participativa, que se caracteriza pela predomínio da capacitação e dos conhecimentos dos funcionários. O Líder do Conhecimento deve criar condições para que seus colegas de trabalho possam adquirir novas habilidades e expandir suas capacidades. O papel do líder torna-se, desta forma, o de fornecedor de recursos, treinar e remover os obstáculos que impeçam a implementação de medidas relacionadas a adoção de instrumentos de Gestão do Conhecimento. Os Líderes do Conhecimento tem, portanto, como características essenciais:

- a) Estimulam, ao invés de impor, o inter-relacionamento e a comunicação empática entre os membros da organização, ao invés de apenas dar ordens arbitrárias e que geram antipatia;
- b) Proporcionam um ambiente propício para a aprendizagem;
- c) Utilizam as tecnologias da informação e comunicação como recurso e não como um fim em si mesma;
- d) São auto motivados e estimulam a participação e a motivação entre os demais, ao invés de apenas fornecer pequenos auxílios na execução de atividades;
- e) Valorizam princípios como a ética, respeito e delegação;
- f) Tem um propósito que é compartilhado com todos.

Mas para isso deve ser desenvolvida uma cultura baseada na confiança entre líder e corpo funcional, com a construção de equipes com alta competência interpessoal, voltadas para o compartilhamento de objetivos e de responsabilidades pela tomada de decisões. As equipes são peças chave do processo de aprendizagem, pois funcionam como os melhores mecanismos para que o conhecimento seja criado, compartilhado e disseminado.

A tendência generalizada em nível mundial demonstra que todas as organizações estão se tornando cada vez mais semelhantes às Organizações do Conhecimento. Aquelas que desejarem

alavancar a criatividade de seus colaboradores devem observar bem os sistemas de liderança sincronizada e que saiba gerenciar valores organizacionais mediando objetivos pessoais e organizacionais.

### 3 GESTÃO POR VALORES

#### 3.1 CONCEITOS

Os valores são definidos como a visão de mundo dos indivíduos, ou seja, como um conjunto de pontos de vista, julgamentos, ou padrões sociais, aceitos pelas pessoas, que irão determinar a sua percepção. A internalização dos valores é um padrão ou critério para orientação das pessoas. A maneira como as pessoas que trabalham numa empresa planejam, organizam, direcionam e controlam seu comportamento e suas atividades são o reflexo de seus valores, que também exercem influência no desenvolvimento dos processos e estruturas organizacionais, na utilização estilos de liderança próprios e na avaliação de desempenho dos subordinados.

Em uma empresa, as pessoas podem orientar seus valores, geralmente, baseadas em questões econômicas, sociais, de poder, de relacionamentos e até religiosas. Uma organização geralmente é guiada por valores atribuídos ao trabalho, ou seja, predominam os valores econômicos, de poder e políticos. Outras dão prioridade ao bem-estar dos indivíduos que a compõem, priorizando assim, valores sociais, de relacionamento e até religiosos.

Os valores organizacionais, entretanto, precisam caminhar paralelamente com os valores individuais para que possam ser criadas estratégias de negócio com valor único que somente a empresa pode agregar ao empreendimento. Por isso, é preciso considerar dois conceitos essenciais para o alinhamento dos valores organizacionais e suas estratégias de negócio, com os valores individuais:

- a) Estabelecer os valores que regem as atividades da empresa, à partir do comprometimento tácito de valores que a organização faz com seus funcionários ao desempenharem suas atividades; e com clientes de proporcionar uma combinação de valores, quando da aquisição de seus produtos ou serviços, como, por exemplo, preço baixo e qualidade;

- b) Determinar a combinação de processos, modelos de gestão e estrutura da empresa que darão suporte para que a mesma cumpra com sua proposição de valor, de comum acordo com o corpo funcional da empresa.

Os valores individuais, ou seja, aqueles que norteiam as pessoas num local de trabalho, como por exemplo, tolerância, respeito, confiança, responsabilidade, honestidade, precisam estar em consonância com os valores organizacionais, para que, também, possam se ajustar às estratégias do negócio. Essa compatibilidade entre os valores individuais e os valores da empresa se faz necessária, sobretudo, para que se desenvolva a motivação e a satisfação durante o desempenho de atividades dentro de uma organização.

Os valores organizacionais podem ser definidos segundo Tamayo (1996) como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, referentes à estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Dessa forma, os valores que permeiam um ambiente organizacional precisam atender os objetivos organizacionais e atender às necessidades dos trabalhadores.

Segundo Tamayo e Mendes (2001), os valores de uma empresa podem passar mensagens e comportamentos convenientes, conduzindo à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade das pessoas em aceitar ou não determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade.

As empresas, assim como as pessoas, possuem necessidades que precisam ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência. Com base na teoria de Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores organizacionais têm como objetivo solucionar três tipos de problemas. São eles:

- a) Conciliar interesses individuais e do grupo, pois é extremamente difícil conciliar os interesses de uma pessoa e do grupo a qual ela pertence.
- b) Elaborar uma estrutura que contemple a definição de papéis, de estratégias e regras para relações e organização do trabalho.

- c) Toda organização retira do meio ambiente os recursos necessários para desempenhar suas atividades produtivas. Por isso, é preciso estabelecer acordo entre os interesses da organização e do ambiente social e natural, para poder sobreviver e continuar interagindo com o ambiente físico.

Com base na necessidade de solução dos problemas descritos anteriormente, Tamayo (1996) propõe três dimensões bipolares que representam alternativas de resposta das empresas para o estudo dos valores organizacionais. São elas:

- a) Dimensão da autonomia e do conservadorismo;
- b) Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária;
- c) Dimensão da harmonia e do domínio.

### **3.1.1 Dimensão da autonomia e do conservadorismo**

Dentre os problemas organizacionais ainda carentes de solução estão as relações entre o indivíduo e o grupo que constitui a empresa. As soluções encontradas pelas empresas podem-se situar num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo.

A organização que privilegia o conservadorismo enfatiza os interesses do grupo, a manutenção do *status quo* e a interdição das ações que podem trazer transtornos às normas, aos costumes e à estrutura de poder da empresa. Nessas empresas os processos de criação, geração e disseminação de conhecimento não são incentivados porque a ênfase é dada às soluções já conhecidas.

No outro lado do contínuo, estão as organizações que valorizam a autonomia de seus funcionários. Essas organizações valorizam o processo de geração e troca de conhecimentos e a criatividade do indivíduo para desenvolver novas formas de realizar seu trabalho. Nas organizações onde predominam os valores de autonomia, é priorizada, além da autonomia

intelectual, a autonomia afetiva que dá o direito à pessoa de ser independente na busca de uma experiência afetiva positiva.

### **3.1.2 Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária**

Outro problema que as empresas encontram se refere à estrutura organizacional. As soluções dadas à este problema pelas organizações situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo.

De um lado desse contínuo está a hierarquia. A organização que valoriza a hierarquia enfatiza a subordinação dos poderes em relação à distribuição de papéis e recursos na empresa. No outro lado, encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com os interesses individuais e organizacionais, visando a promoção do bem-estar social.

### **3.1.3 Dimensão da harmonia e do domínio**

Toda empresa precisa de matéria-prima para a elaboração dos seus produtos e implantar sistemas para a eliminação de resíduos. Desta forma, ela é forçada a definir o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Duas alternativas opostas, situadas num contínuo, definem as soluções da organização. A organização que privilegia a harmonia enfatiza o ajustamento constante com o ambiente externo, priorizando valores ecológicos. Privilegiado o domínio, a ênfase é buscar prosperidade por meio da exploração e do domínio do ambiente social e natural.

## **3.2 HIERARQUIA DOS VALORES**

Um sistema de valores, segundo Rokeach (1973) é uma disposição hierárquica de valores, isto é, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância. As pessoas e as organizações se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuir valores diferentes, mas pela organização hierárquica dos mesmos. Os valores organizacionais implicam no estabelecimento de prioridades, uma distinção entre o importante e o que não tem valor.

A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização se relacionam com o mundo físico e social como atores que participam e que envolvem nele, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social. Segundo Tamayo (1996) a idéia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um contínuo de importância, encontra a sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

As formas como os valores refletem no comportamento de quem decide, na escolha e na efetivação da escolha, pode ocorrer, segundo Gibson (1981), da seguinte maneira:

- a) No estabelecimento de objetivos - onde os juízos de valores são necessários para a seleção de oportunidades e prioridades.
- b) No desenvolvimento de alternativas - onde é necessário fazer juízos de valor sobre as várias possibilidades.
- c) Ao escolher uma alternativa - os valores de quem decide influenciam a alternativa escolhida.
- d) Na implantação da decisão - os juízos de valor são necessários para a escolha dos meios de implantação.

### 3.3 FUNÇÃO DOS VALORES

Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros, sua forma de pensar, de agir e de sentir. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, pertinente ao sistema organizacional. De acordo com Katz e Kahn (1970) os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas.

As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.

Ao tentar dar resposta a estas exigências básicas a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida quotidiana. Assim as organizações possuem padrões distintos de crenças coletivas que são transmitidos aos membros do grupo.

Toffler (1994) salienta que organizações que possuem um conjunto de crenças dúbias, instigam seus funcionários à interpretações equivocadas. Por isso Cerqueira (1994) é favorável à declaração da direção da empresa como forma de favorecer a unidirecionalidade estratégica. É importante comunicar o conjunto de crenças que definem as políticas de trabalho norteadoras da empresa, pois muitas vezes a empresa tem uma ideologia central muito forte e não a declara formalmente. Porém é justamente a ideologia central que abarca os valores abraçados pela empresa e a razão de sua existência. Para direcionar as pessoas aos reais objetivos de suas tarefas a empresa deve criar internamente o comprometimento. Existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem um sistema próprio de valores e crenças que possam facilitar o comprometimento das pessoas.

Obregón e Zaragoza (apud LÍRIOS, 2004/2005) listam uma série de crenças organizacionais que, atualmente, são importantíssimas para a conciliação entre os valores



organizacionais, ambientais e individuais, pois consideram a variável ecológica. As crenças organizacionais, segundo a abordagem dos autores, são consideradas como orientadoras de comportamentos desfavoráveis (paradigma social dominante, paradigma da exceção, Antropocentrismo, Materialismo, Progressismo e Utilitarismo) e favoráveis (novo Paradigma Ambiental, Conservadorismo, Ecocentrismo, Naturalismo e Austeridade).

O novo paradigma ambiental está relacionado ao Antropocentrismo, Progressismo, Naturalismo e Ecocentrismo. As crenças antropocêntricas e progressistas utilizam o crescimento econômico como justificativa para o desequilíbrio entre a satisfação de necessidades humanas e a utilização de recursos naturais. Já o Naturalismo e Ecocentrismo justificam o equilíbrio entre a satisfação de necessidades humanas e a utilização de recursos naturais em função da degradação ambiental.

Uma outra crença que os autores ressaltam é o Utilitarismo definido como uma série de críticas em torno dos recursos energéticos ilimitados para a satisfação das necessidades humanas. As crenças de obrigação não derivam, necessariamente, do novo Paradigma Ambiental de Ecocentrismo porque sugerem um aspecto normativo em que uma comunidade exerce influência sobre pessoas chave nas famílias.

A Austeridade pode ser definida como a conciliação entre a conservação ambiental e a preservação da estrutura econômica. E o Antropocentrismo está relacionado a determinação de uma conduta geral para o comportamento sustentável.

Os valores e crenças estão enraizados e formam a base da cultura de uma empresa, pois são difundidos sistematicamente. Orientam sua conduta e fundamentam sua missão social. Por isso, além de desenvolver instrumentos que promovam a criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos na empresa, é importante estimular a participação e a contribuição de todos, especialmente dos responsáveis pelos processos de avaliação e monitoramento de competências, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos e à estrutura da organização.

Os valores são crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional. Nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas e que são socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização. Obviamente, as crenças que constituem os valores

estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Os valores funcionam como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros.

A diferenciação entre o homem e as demais espécies vivas existentes não se dá apenas no tocante à sua estrutura genética, nem se desenvolve automaticamente em sua relação com a natureza, assim como não se transmite à sua descendência somente através dos genes, mas se dá também através das suas relações sociais e sua produção cultural.

Para se tornar humano, segundo Capra (1982) o homem tem que aprender com seus semelhantes atitudes e valores, o que seria impossível no isolamento. Este é o cerne de sua humanização. O processo de produção da existência humana é um processo biossocial, passível de modificações de acordo com as condições sociais e ambientais. O autor considera o conhecimento, como expressão das relações sociais e culturais, que transforma a existência do homem à medida que o desvencilha da submissão passiva às leis naturais, fazendo-o capaz de controlá-las e até de superá-las. Esse conhecimento se traduz tanto como compreensão teórica quanto como compreensão prática da realidade. A compreensão da realidade pelo homem se dá sob diferentes formas e em diferentes níveis, sendo o conhecimento científico sua formulação intelectualmente mais elaborada. Trata-se de um conhecimento que se ocupa da essência dos fenômenos naturais, sociais e culturais. Entretanto, semelhantemente às demais atividades humanas, a ciência, desde sua instauração, desenvolve-se a partir do estabelecimento de relações de consenso e conflito entre seus participantes e com a sociedade, sem conseguir superar a permanente vinculação entre saber e poder.

## 4 SUSTENTABILIDADE<sup>2</sup>

### 4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL

Segundo Montibeller et al. (2006), a dinâmica da macroeconomia é dada pelo extravasamento da ação inovadora de empresas que buscam situar-se acima do comportamento médio visando um nível de lucro superior, conforme é patente na abordagem neoschumpeteriana do desenvolvimento. O autor argumenta que enquanto as questões relativas ao ambiente natural e social ainda não tinham atingido um clamor universal das populações como um todo e nos mais diversos países, poucas ou absolutamente nenhuma empresa demonstrava preocupação relacionadas a meio ambiente. A partir de quando passam a se disseminar as idéias ambientalistas e a sociedade em geral a valorizar a postura empresarial que as respeita, empresas incorporam em suas estratégias esta variável. A peça-chave para a nova estratégia é a informação: a empresa não apenas incorpora o padrão desejado, como e principalmente o divulga sistematicamente.

De início, tanto o cuidado ambiental como a produção da informação a respeito, eram vistos pela maioria das empresas como algo muito caro e pouco compensador. Conforme Christophe (2002), as empresas, há cerca de 25 anos atrás, tinham em relação à informação ambiental uma atitude de rejeição. Elas se justificavam destacando o elevado custo de produção desta informação, que, além disso, sendo muito técnica poderia ser interpretada de maneira equivocada pelo grande público. Sem negar o interesse que tinham na informação, no entanto os dirigentes de empresas desejavam que a produção desta não fosse nem obrigatória nem regulamentada.

A produção mercadorias em larga escala, essência da economia moderna, a partir de meados do século passado, tornou-se grande devastadora da natureza e degradadora do meio ambiente. Passet (1979) analisa o conflito entre economia e natureza considerando a contraposição das leis que regem a primeira, no sistema capitalista, àquelas da natureza. O

---

<sup>2</sup> Capítulo baseado no livro *Gestão da Sustentabilidade na Sociedade do Conhecimento* de Fialho, Francisco; Montibeller F; Macedo, Marcelo e Mitidieri, Tibério (2007).

determinante econômico, no caso, é a lei do valor e a do maior e mais imediato lucro; enquanto que a natureza segue as leis dos ciclos naturais.

Outros autores, como O'Connor (1998), também estudam a relação que tem sido conflituosa entre a economia e a natureza. Para o autor, isto ocorre independentemente do ritmo de crescimento econômico que um país ou região apresente: o crescimento acelerado agrava, mas a retração não reduz as perdas ambientais. Quando em crescimento a economia provoca degradação, poluição e esgotamento de bens ambientais. E quando ocorre a retração das atividades econômicas, igualmente estas continuam degradando o meio, devido à prioridade das empresas em preservar o seu lucro. A retração dos mercados e ameaça de redução dos lucros, nos períodos de retração econômica, levam as empresas a desprezarem as questões ambientais devido a estas geralmente implicarem custos adicionais.

A economia foi fortemente apontada como inimiga do meio ambiente, até por volta dos anos 1970. Cientistas concluíam de suas análises que, de fato, isto acontecia e que era devido ao confronto entre as leis que regem a economia e as leis que regem os fenômenos naturais. A preocupação com os problemas ambientais decorrentes do crescimento econômico manifestou-se paulatinamente, num processo de evolução histórica que ocorreu em três etapas (BARBIERI, 1997).

Montibeller Filho (2006) salienta que no campo econômico, a busca incessante do maior e mais imediato lucro, faz com que os capitais sejam induzidos a produzir enormes quantidades de mercadorias em giro muito rápido do processo produtivo. Isto visa obter lucro em grande volume e a taxas que superem a taxa de juros, condição imperiosa para o empreendimento. E na medida em que a taxa de juros aumenta, a produção e o giro do capital têm de dar-se de forma cada vez mais rápida. A pressão sobre a natureza acelera os processos naturais, para a produção de bens que são recursos para o sistema produtivo. Além disso, a pressão também se manifesta ao ser ultrapassada a capacidade de absorção ou de reciclagem natural de resíduos e de rejeitos advindos das atividades humanas de produção e de consumo. Portanto, a natureza e suas leis de produção e reprodução (os ciclos naturais), vêm-se submetida à racionalidade econômica.

A fase altamente expansiva da economia mundial iniciada em meados dos anos 1950 e vindo até o início da década de 70, ampliou e tornou mais visível o profundo impacto ambiental

da atividade produtiva. Em decorrência, a partir desta última década vê-se a disseminação, em escala global, do movimento social ambientalista. Em congressos internacionais, este logra estabelecer um conjunto de princípios expressos em atas e cartas que formam a base da legislação ambiental em muitos países. Passa-se, então, a buscar o desenvolvimento econômico como premissa para a melhoria social, com o mínimo indispensável de danos ao meio. Isto é, surge nova concepção, que considera não ser totalmente incompatível a relação economia e meio ambiente e ela se expressa no conceito de desenvolvimento sustentável. Não apenas a legislação é, então, utilizada para regular a relação das atividades econômicas com o meio; também uma série de comportamentos de cunho ambientalista por parte de consumidores impõe padrões à produção.

Os anos oitenta, segundo Christophe (2002), se caracterizaram por um aparente adormecimento destas reflexões ambientais nas empresas. Publica-se então muito pouco de informações sobre o meio ambiente, pois que o período era de gestão da crise econômica. De fato, se a sociedade não está demonstrando interesse, não havia porque a empresa continuar com suas experimentações visando a produzir e a melhorar a comunicação ambiental.

Chega-se no início dos anos noventa a uma explosão de informação ambiental sob diversas formas: multiplicação de auditorias ambientais, implantação de certificação ambiental, numerosas publicações de relatórios ambientais. Atualmente, as grandes empresas produzem diferentes formas de informações ambientais adaptadas a seus objetivos, indo muito além do que seriam suas obrigações.

Tem-se configurado, portanto, que a empresa tem, de fato, o comportamento neoschumpeteriano de buscar um reconhecimento na sociedade, isto é, no mercado. A adoção de padrões socioambientais e o afã da empresa em divulgar seu procedimento só ocorrem nos períodos de tempo nos quais são valorizados no mercado. Esta observação absolutamente tira o mérito do processo, senão o engrandece por vislumbrá-lo conectado com as temáticas sociais, enquanto reconhece certo grau de possibilidade da sustentabilidade no regime de economia de mercado, por inserir-se na esfera da racionalidade econômica.

Sustentabilidade, segundo Montibeller Filho et al. (2006) implica a noção de perenidade, algo que não se esgota, na concepção de que aquilo que atualmente existe possa garantir-se no

futuro. Ela tem forte ligação com as questões ambientais, pois o esgotamento de fontes de recursos naturais, assim como a degradação do meio ambiente, trazem conseqüências de muito longo prazo, comprometendo a continuidade dos processos socioeconômicos.

De acordo com os autores, a noção geral de desenvolvimento sustentável, implícita na idéia acima, resume-se, a como obter, para todos, padrões de vida desejáveis – medido pelo acesso a bens e serviços - sem comprometer a qualidade de vida, isto é as condições do meio ambiente, e a disponibilidade de recursos naturais para a possibilidade da reprodução continuada – das gerações atuais e futuras.

Essa concepção geral que sintetiza as noções de sustentabilidade envolve singularidades. Assim, em plano específico, pode-se referir a várias dimensões de sustentabilidade, entre os quais destacam-se a cultural, a dimensão espacial-geográfica, a ecológica, a econômica, a social e a temporal.

#### 4.2 AS DIMENSÕES DA SUTENTABILIDADE

A sustentabilidade está relacionada com uma questão multidimensional e intertemporal. As denominações das dimensões do desenvolvimento sustentável diferem entre alguns autores, apesar de apresentarem similaridades nas áreas prioritárias identificadas. São interdependentes, ou seja, não é possível isolá-las, são trabalhadas simultaneamente pelos atores envolvidos no processo. Isto se evidencia nas classificações de autores como Sachs (1993) e do Projeto Áridas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 1994).

Segundo Sachs (1993) o Desenvolvimento Sustentável possui cinco dimensões, que devem ser levadas em consideração simultaneamente, em todos os planos de ação elaborados visando o seu alcance:

Social: entende-se como a criação de um processo de desenvolvimento sustentável pela visão de uma sociedade equilibrada, que busca um novo estilo de vida adequado ao momento presente e ao futuro. Busca o desenvolvimento econômico aliado a uma melhoria significativa na

qualidade de vida da população mundial, ou seja, maior equidade na distribuição de renda, melhorias na saúde, na educação, nas oportunidades de emprego, etc.

Econômica: a variável econômica deverá ser repensada no seu sentido macroeconômico. Isso se torna possível através da alocação e do gerenciamento mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados de origem endógena que tenham como objetivo o alcance desta nova forma de crescer. Precisam ser considerados também fatores como a queda das barreiras protecionistas existentes entre países, a dificuldade de acesso às novas tecnologias, as dívidas externas e internas, além das desigualdades de renda de países em desenvolvimento.

Ecológica: Temos que levar em consideração o uso racional dos recursos naturais, o consumo de combustíveis fósseis, de recursos renováveis e não renováveis em geral; reduzir o volume de resíduos e de poluição através da política 3R (reduzir, re-utilizar, reciclar); intensificar a pesquisa para a obtenção de tecnologias de baixo teor de resíduos e eficientes no uso de recursos para o desenvolvimento urbano, rural e industrial; definir normas para uma adequada proteção ambiental.

Espacial: está relacionada com o estabelecimento de uma configuração adequada da distribuição das populações rural e urbana no território, buscando um equilíbrio entre a distribuição destas populações e das atividades econômicas, reduzindo a concentração excessiva nas áreas metropolitanas. A concentração demográfica excessiva nas áreas urbanas causa perda da biodiversidade. É preciso preservar ecossistemas frágeis promovendo a agricultura e a exploração das florestas através de técnicas modernas, regenerativas, por pequenos agricultores; explorar o potencial da industrialização descentralizada, acoplada à nova geração de tecnologias limpas.

Cultural: é de suma importância levar em consideração os valores culturais específicos de cada sociedade, promovendo processos que busquem mudanças dentro da continuidade cultural e que traduzam o conceito normativo de ecodesenvolvimento em um conjunto de soluções específicas para o ecossistema. A cultura é uma resposta do homem, como espécie, a sua necessidade de sobrevivência dentro do ecossistema, buscando sua adaptação neste. Dessa forma,

temos uma situação em que a diversidade biológica está unida a uma diversidade cultural na busca do desenvolvimento sustentável.

Temporal: soma-se a essas dimensões a dimensão temporal, ou seja, o negócio pode ser mantido ao longo do tempo, sem restrições ou escassez de insumos e matérias primas. Seu objetivo é oferecer uma visão não só das unidades utilizadas na sua composição, mas também do todo, do ecossistema, do meio ambiente.

Pela classificação do Projeto Áridas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 1994), o desenvolvimento sustentável possui quatro dimensões:

Econômico-social: aqui estão reunidos os fatores econômicos e sociais, de forma que um auxilie o crescimento do outro. O crescimento da economia se refere à questão da produtividade e da competitividade de forma a inserir no mercado mundial a economia de uma determinada região. A modernização de processos produtivos nos diversos setores econômicos, a reestruturação dos setores primário, secundário e terciário são metas a serem alcançadas. À medida que a economia cresce é necessário que se reverta às pessoas benefícios que forneçam melhores condições de vida: mais saúde, mais educação, mais habitação. A melhoria na qualidade de vida deverá ser distribuída equitativamente para toda a população. Une as dimensões *econômica* e *social* de Sachs (1993).

Geoambiental: esta dimensão está relacionada com o uso racional dos recursos naturais. Preocupa-se com a conservação dos solos e dos recursos hídricos, da biodiversidade e com os efeitos climáticos. Pode-se dizer que esta dimensão é uma junção das dimensões espacial e ecológica de Sachs (1993).

Científico-tecnológica: usar com maior eficácia a inovação tecnológica. Atualmente existem tecnologias de produção que não agredem o meio ambiente (tecnologias limpas) e a sua utilização traz benefícios imediatos para a população e para a natureza. A utilização do conhecimento, como, por exemplo, os softwares de teoria de decisão, podem ser adaptados para aumentar a qualidade de vida das populações.

Político-institucional: relaciona as diferentes esferas de poder público: federal, estadual e municipal, com a iniciativa privada e a sociedade civil, de forma que através de entendimentos e



parcerias estes atores gerenciem, de forma integrada, o uso dos recursos naturais de uma determinada região. Que todos tenham participação na definição das estratégias, nos processos de tomada de decisão e na implementação das ações em busca do desenvolvimento sustentável.

Na concepção de Sachs (1993) estão embutidos dois conceitos na definição de desenvolvimento sustentável: o primeiro é o conceito das necessidades, que podem variar de sociedade para sociedade, mas que devem ser satisfeitas para assegurar as condições essenciais de vida a todos, indistintamente. O segundo conceito é o de limitação, que reconhece a necessidade da tecnologia desenvolver soluções que conservem os recursos limitados atualmente disponíveis e que permitam renová-los na medida em que eles sejam necessários às futuras gerações.

O primeiro conceito salienta, para fins de planejamento, a necessidade de um redirecionamento do processo de crescimento econômico visando o alcance de objetivos sociais prioritários num contexto de crise mundial: a redução e eliminação dos atuais níveis de miséria e das desigualdades no âmbito de cada nação e entre nações, além da satisfação de necessidades básicas de segmentos sociais até o presente segregados dos benefícios da modernidade. O termo necessidades é tomado em sentido amplo. Contempla necessidades materiais e psicossociais (autodeterminação, participação política, auto-realização). Segundo a lógica econômica das necessidades básicas, a preocupação por indicadores agregados de crescimento econômico constitui uma condição sem dúvida necessária, mas claramente insuficiente para uma avaliação multidimensional da eficácia do processo modernizador. Isso na medida em que o fomento deste processo carrega em si uma dimensão ética e qualitativa que se exprime em opções por projetos de sociedade, dimensão esta ausente da lista de indicadores macroeconômicos disponíveis e especialmente daqueles que medem o volume e as taxas de crescimento do Produto Nacional Bruto.

Deste ponto de vista, um elevado índice de crescimento material pode coexistir com uma dinâmica perversa de mal-desenvolvimento; um tipo de crescimento pela desigualdade social e pela destruição progressiva tanto do substrato biofísico da vida social quanto da capacidade de auto-determinação e iniciativa criadora das populações.

Ao mesmo tempo, Sachs (1993) nos mostra que a poluição gerada pela miséria exprime uma manifestação particularmente virulenta de degradação do meio ambiente natural e

construído. A questão da limitação é importante por estar veiculada ao desenvolvimento sustentável. A tecnologia deve ter participação efetiva nesse processo, pois ela faz o papel de agente criador de desenvolvimento na busca de soluções de conservação dos recursos limitados e a sua renovação. Em termos de busca de alternativas ao uso da tecnologia, seria recomendável serem adotadas políticas de desenvolvimento tecnológico que considerem as diversas dimensões de sustentabilidade. O campo da gestão tecnológica oferece um espaço privilegiado sobre as formas mais adequadas de se assegurar a harmonização de objetivos sociais, econômicos, políticos, culturais, espacial e ambientais. O uso da tecnologia envolve a concepção e a implementação de sistemas compatíveis com as peculiaridades de cada contexto histórico, social e ecológico, conduzindo à utilização mais equilibrada das inovações científicas e do conhecimento.

Ganhos adicionais no esforço de contenção dos processos predatórios poderão ser obtidos, graças à implantação de programas para fins de conservação e renovação ambiental, sempre em consonância com a avaliação da capacidade de carga do ambiente. Com o desenvolvimento tecnológico é natural que se recomende meditar sobre a prática da conservação, respeitando, obviamente a questão da preservação (redutos naturais restritos ou em risco). Conservação não significa preservação, uma vez que conservar é aproveitar de maneira controlada os bens e recursos naturais, de maneira que permitam sua renovação ou sua auto-sustentação, de forma induzida ou inteiramente natural.

Já preservar é o ato de proteger, contra a destruição e qualquer forma de dano ou degradação, um ecossistema, uma área geográfica definida ou espécies animais e vegetais ameaçadas de extinção, adotando-se as medidas preventivas legalmente necessárias e as medidas de vigilância adequadas. É se prevenir de ações futuras que possam afetar um ecossistema, segundo a (UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION, 2000). Na preservação ambiental adota-se o critério da intocabilidade da natureza e do ecossistema pelo homem, acreditando-se que, uma vez rompido o equilíbrio preexistente no sistema, este não mais se recomporá.

## 5 FUTURO: UTÓPICO / DISTÓPICO

### 5.1 UTOPIA DE MORUS

Para comentar a utopia é necessário considerar as idéias de Thomas Morus. Pensador de origem inglesa que publicou em 1516 uma obra de ficção denominada “A Utopia” (MORUS, 1997). Este livro faz uma crítica social, política e religiosa à Inglaterra, que na época era governada pelo rei Henrique VIII.

Segundo Morus (1997) o termo utopia está relacionado à sonho e bem estar, que são aspectos formadores do ambiente utópico onde se desenvolveu a sociedade utopiana, no país chamado Utopia ou Ilha da Utopia que era dominada pelo rei Utopus (MORUS, 1997).

A Utopia é uma concepção teórica de um estado perfeito onde se viveria em plena liberdade religiosa. Apesar de ter sido pensada no período renascentista, a Utopia de Morus é uma obra que, apresenta questões bem atuais, anseios de acomodação e resolução de problemas que ainda hoje são vividos pelas sociedades do Terceiro Mundo em geral.

Em pleno Renascimento, no século XVI, Thomas Morus (1997) descreveu o panorama da sociedade perfeita, esquematizando uma sociedade ideal, sonhada e formalizada nas páginas de um livro que continua atual como a quase cinco séculos atrás.

Nesse sentido, a distopia é o inverso da utopia, ou seja, trata-se de uma condição atípica ou irregular de um contexto específico. É a sociedade que a maioria da população do planeta ainda está inserida. É o contrário de tudo aquilo que Morus descreve como sociedade ideal.

A ausência da miséria, do desemprego e a valorização do trabalhador, ou seja, utopia, são princípios de uma organização caórdica. São alguns dos ideais que já naquela época se almejava, se desejava alcançar e que persistem ainda hoje sem que sejam consolidadas.

## 5.2 ERA CAÓRDICA

A expressão caórdica é uma junção da primeira sílaba de caos com a primeira sílaba de ordem. A expressão sugere que as empresas têm crescido em poder e tamanho, mas não surgiram idéias novas sobre organização. O desenvolvimento de uma empresa caórdica não será efetivo se for feito como um processo linear.

### 5.2.1 Teoria do caos e complexidade<sup>3</sup>

Segundo Bar (2000), as organizações são agentes que se inter-relacionam, baseados numa ordem social que se assemelha aos sistemas de organismos vivos. A ciência da complexidade ocupa-se com o comportamento de sistemas não lineares em rede, que consistem em um grande numero de agentes que utilizam o mesmo conjunto de regras, chamados de esquemas para interagir com outros agentes visando uma ação conjunta.

A teoria do caos, de acordo com o autor, busca explicar como muitos fenômenos variam numa forma não linear imprevisível, ou seja, o comportamento passado, não permite que seja prevista sua conduta no futuro. Seus elementos não se alteram proporcionalmente entre si e possuem um fator de aleatoriedade.

De acordo com Rosenhead citado por Bar (2000), os sistemas estudados pela teoria do caos e complexidade, sob certas condições, têm um desempenho regular e previsível, mas sob outras perdem a regularidade e previsibilidade. As diferenças das condições iniciais são praticamente imperceptíveis e levam uma sucessão de reações do sistema, que conduzem a um comportamento distinto. Na teoria do caos determinístico, pequenas causas podem provocar efeitos muito maiores, através de uma seqüência de eventos encadeados (na relação sistêmica em ultima análise), dificultando a previsibilidade. Bar coloca como exemplo mais encontrado na literatura a meteorologia e a dificuldade de previsão climática com prazos mais longos, face a não só a grande quantidade de variáveis intervenientes, mas também a efeitos impossíveis de prever

---

<sup>3</sup> Seção baseada no capítulo “questões ligadas a teoria do caos e complexidade” do artigo intitulado: Planejamento estratégico em tempo de caos e complexidade de Fernando Luis Bar. Revista Alcance (Administração) Itajaí, ano VII, n.1, p.69-73, junho 2000.

ou controlar.

Sistemas determinísticos (cujos resultados são determinados por leis de evolução bem definidas) possuem uma elevada sensibilidade a ruídos e erros, o que conduz resultados imprevisíveis ou aleatórios. Mesmo em sistemas nos quais não há nenhum tipo de perturbação, erros muito pequenos na determinação do estado inicial do sistema podem ser aumentados pela não-linearidade ou pela elevada quantidade de interações entre os elementos, levando ao resultado aleatório.

Por isso, muitos eventos que as pessoas pensam que é acaso, na realidade, é um fenômeno passível de ser representado por equações matemáticas. Alguns cientistas já conseguiram formular equações que podem simular o resultado de sistemas como esses. E a maioria dessas equações prevê um mínimo de constância no sistema, o que não acontece na natureza.

Os cálculos envolvendo a Teoria do Caos são utilizados para descrever e entender fenômenos meteorológicos, crescimento de populações, variações no mercado financeiro e movimentos de placas tectônicas, entre outros.

### **5.2.2 Era caórdica**

Caos significa desordem, algo sem nenhum tipo de organização. Ordem quer dizer organização regular conforme algum tipo de norma ou regra. E caórdica, segundo Hock (2000), fundador da Visa, em seu livro Nascimento da Era Caórdica é qualquer organização auto-organizada e autogerenciada, adaptável, não-linear, cujo comportamento combina harmoniosamente características de caos e ordem. É uma empresa cujo comportamento exhibe padrões observáveis que não são gerenciados nem explicados por seus componentes. É qualquer complexo ordenado caoticamente.

Atualmente, as empresas são cada vez mais incapazes de atingir o propósito para o qual foram criadas, mas mesmo assim continuam a se expandir. Existe um abismo muito grande entre o que as corporações diziam que funcionavam e como realmente o faziam; e entre o que alegavam fazer pelas pessoas e o que realmente faziam a elas. Além disso, as pessoas se

comportam em nome das organizações de uma maneira que jamais se comportariam em nome de si mesmas.

Atualmente os valores organizacionais e individuais são ainda muito conflitantes. As pessoas valorizam a troca não-monetária de valor, coisas que fazem e compartilham e que as fazem se interessar pelos outros e pelo bem do lugar. Valorizam valores como respeito, tolerância, confiança, cujo suprimento é infinito. Como não podem ser medidas, essas variáveis são muito difíceis de ser avaliadas em termos monetários. Talvez por isso, as empresas ainda insistam em deixar esses fatores à margem de seu processo de gestão.

Na concepção de Santos et al. (s.d.), toleramos e respeitamos os valores dos outros, mesmo quando não compartilhamos deles, porque sabemos que nossas crenças também vão exigir respeito ou tolerância ou porque conhecemos tão bem aqueles que têm crenças diferentes, que compreendemos e respeitamos a humanidade comum que é à base de todas as diferenças.

Infelizmente a Sociedade do Conhecimento ainda compreende pouco o que sabe. O resultado, segundo os autores, é por exemplo, a utilização da tecnologia de forma inadequada devido à falta de sabedoria para guiar sua evolução de maneira criativa e sustentável.

Estamos presenciando, de acordo com Caldas (2000) organizações cada vez mais incapazes do seu propósito de criação, mas que crescem consumindo seus escassos recursos, destruindo o ambiente e o próprio homem. Empresas que não conseguem cooperar nem competir, só se consolidar.

Essa falência universal acelerada, segundo Hock (2000), sugere que tudo isso acontece em função da sociedade monetária estabelecer, que a vida é um direito que contém um direito, que é o direito de obter e ter. Quando a consciência individual e coletiva fica receptiva a novos conceitos de organização que essa maneira de pensar sugere, a sociedade e suas instituições podem entrar em harmonia com as riquezas e o ser humano.

Só com comprometimento e envolvimento entre pessoas e organizações pode haver sucesso na condução de uma nova ordem, ou seja, de um futuro sustentável. Enquanto as pessoas não se comprometerem com os valores pregados por essa nova ordem, o caos prevalecerá sobre a ordem.

### 5.2.3 Organizações caórdicas

São as organizações inseridas num mercado caótico que se desenvolve em ciclos, como uma espiral. O movimento de mudanças que envolve essas empresas não repete os mesmos acontecimentos. Um desses ciclos em espiral é o caos, que dá lugar à ordem que, por sua vez, da origem a novas formas de caos.

Os métodos e modelos de gestão existentes atualmente, podem ser considerados, dentro dessa espiral, como um agente que serve para que as organizações do conhecimento possam adestrar o caos e não para eliminá-lo, o que poderá acontecer se for usada de uma forma determinista e isolada para uma ação, sem que seja considerado o mercado onde a empresa está inserida.

Da mesma forma que a natureza, por exemplo, no que diz respeito aos fenômenos meteorológicos, também os processos gerenciais das Organizações do Conhecimento possuem muitas regularidades que podem ser previstas e analisadas. Porém, no âmbito gerencial, um modelo de gestão, por exemplo, não pode ser reduzido por si só, a uma lei única e determinante para uma ação isolada. Não serve para explicar, por exemplo, uma determinada oscilação do mercado financeiro, com a consequência de esse preceito desconsiderar por completo o mercado. Seria o mesmo que recolher dados meteorológicos e fazer uma previsão do tempo sem levar em conta o local e as suas características.

O resultado de um evento inicial sujeito a pequenas variações é totalmente diferente do original. A diferença entre os pontos iniciais de duas curvas distintas é tão pequena que é comparada ao bater das asas de uma borboleta. E o simples bater das asas de uma borboleta, no Brasil, por exemplo, produz uma pequena alteração na atmosfera que pode, num determinado espaço de tempo, produzir um efeito diferente no Japão.

Dessa forma, comparando o episódio da borboleta com uma espiral, percebe-se que o ciclo se completa num nível diferente, pois descobre-se que os sistemas que obedecem a leis

imutáveis nem sempre se comportam de modo regular e previsível. Leis imutáveis podem não dar origem a ações imutáveis e por isso, não podemos pensar num mercado imutável.

Nesse contexto, o processo de gestão sustentável das empresas da Sociedade do Conhecimento deve suplantar a análise simples e determinista. Porém, a gestão organizacional possui um enfoque tão determinista que a ordem pode gerar o caos. Leis deterministas podem produzir um comportamento aleatório. Nesse caso, deve-se desenvolver um conjunto de soluções que possibilitem flexibilizar a lei determinista, preparando a empresa possíveis problemas ou imprevistos.

A teoria da complexidade, de acordo com Bar (2000), propõe que o futuro é imprevisível, colocando em cheque a suposição de que a finalidade do trabalho gerencial é tomar decisões sobre os rumos de suas empresas.

Sob a ótica da teoria do caos e complexidade, as organizações que buscam situações de equilíbrio com o ambiente, estão fadadas ao fracasso, já que a possibilidade de agregação de entropia, na pretensa busca da estabilidade, desestrutura a organização como um sistema. A partir do momento em que a teoria do caos e complexidade mostrar mais evidências empíricas de sua aplicabilidade, surgirá uma nova era de condução de empresas e o futuro sustentável tão almejado deixará de ser utopia.

### 5.3 DEFINIÇÃO DE UMA MISSÃO E VISÃO SUSTENTÁVEIS<sup>4</sup>

Ao gerenciar um empreendimento, o executivo principal deve ter em mente a proposição do negócio, com a visão e missão e as principais razões para o sucesso do negócio. É a partir da visão e da missão que a empresa desenvolve ações que serão implementadas para atingir os objetivos e metas da organização.

---

<sup>4</sup> Baseado em MACEDO, Marcelo; CASAROTTO Filho, Nelson; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão de pequenas empresas familiares: conhecimento, estratégias, competitividade e redes**. Florianópolis: 2006.



A visão é o que o empreendedor “enxerga” como o futuro para o seu setor ou segmento de uma forma mais ampla. É a declaração do que a empresa pretende seguir ou ser. Reflete suas aspirações, valores e crenças.

A missão é como a empresa se vê ou se projeta dentro da visão pelos fundamentos da cultura organizacional. Representa a função que ela vai exercer no mercado com seu produto ou serviço. A missão é a base das decisões de uma empresa, pois reflete a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz no que diz respeito por exemplo à delimitação do mercado alvo e à escolha da marca.

Ao estabelecer a missão da empresa é importante levar em consideração alguns fatores:

- a) A missão leve em conta o histórico da organização;
- b) A missão da empresa precisa ser compatível com os objetivos de seus proprietários;
- c) A declaração de missão precisa considerar fatores como: mercado, a concorrência, as atividades da empresa, etc;
- d) A missão deve ser escrita em apenas um parágrafo de forma sucinta e incluir o que a empresa pretende conquistar.

### **5.3.1 Definição de uma missão e visão de futuro**

Segundo Scott et al (1998) processo de criação da visão é uma viagem do conhecido para o desconhecido, que ajuda a criar o futuro a partir da composição de fatos, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades.

Uma das características chave das organizações e grupos de alta performance é, de acordo com o autor, que eles têm uma imagem clara do que estão tentando criar, estão motivando e tem clareza sobre seu propósito básico e compartilham um conjunto de valores. Os valores, a missão

e a visão formam o cerne de sua identidade. Estes elementos chave constituem a ligação que faz com que as pessoas, grupos e as empresas sejam ágeis e inovadores em situações novas.

O processo de criação da visão significa clarificar valores, focar uma missão e ampliar o horizonte da visão para o futuro. Não é um processo de um único encontro em que um grupo participa e depois esquece. O processo de criação da visão tem etapas que podem ser realizadas durante um período. Este processo estimula soluções criativas para os desafios da empresa e incentiva a evolução e a aprendizagem contínua na organização.

Os valores são a essência da filosofia de uma empresa para alcançar um futuro utópico desejável. Eles são a base da cultura corporativa. Os valores dão as organizações um senso de direção comum e servem de referência para o comportamento do dia-a-dia e para o estabelecimento de uma visão e missão sustentáveis indispensáveis para a construção do futuro utópico.

O líder responsável lidera o processo durante o qual as pessoas que compõem uma organização clarificam seus valores, revêem a missão e criam visões sustentáveis. Os líderes que se engajam na criação da visão devem ser capazes de captar o foco básico da organização e lançá-lo para o futuro de forma que seja imperativo em relação a outros.

O alinhamento entre liderança responsável, valores, missão e visão sustentáveis cria a força de uma organização comprometida com a construção de um futuro utópico. Se estas variáveis não estão alinhadas, mais cedo ou mais tarde, as organizações fracassaram na construção do futuro desejado.

## 6 CONSTRUÇÃO DE FUTURO

De acordo com o Núcleo de Estudos do Futuro (NEF) (2008), apesar de uma franca evolução, os Estudos do Futuro têm sido erroneamente interpretados como uma ciência de se fazer previsões.

A resposta a essa visão distorcida é a atual expansão dessa área como disciplina acadêmica e como campo de conhecimento. Dentro dessa nova realidade, a proposta essencial da atividade dos futuristas tem sido manter ou aprimorar o bem estar da humanidade e a capacidade de auto sustentação da sociedade, através de uma constante exploração de alternativas, que são denominadas por futuros alternativos. Através de um pensamento prospectivo, os futuristas trabalham para criar novas imagens do futuro, explorando o possível, estudando o provável e avaliando o preferível. O possível, o provável e o preferível – esses são campos que os futuristas procuram sempre conhecer e explorar (NEF, 2008).

As condições do presente também devem ser estudadas, pois é a ação que se dá no presente que dará forma ao futuro. O pensamento de futuro envolve o que se deve fazer agora, que passos devemos tomar para criar um futuro desejado, tendo em vistas as condições do presente e as esperanças no futuro.

Nesse sentido, ao pensar no futuro, é necessário levar em consideração o surgimento fatos novos, capazes de provocar uma ruptura de tendência e, portanto, gerar um outro futuro. Um fato novo pode ser obtido pela alteração das forças que modelam o futuro, o que pode ocorrer pela inserção de uma força nova, pela alteração da intensidade de uma força coadjuvante ou ainda pela alteração do sentido de uma força já existente (FRANCO, 2007).

De acordo com o Núcleo, uma ampla literatura e uma rica série de metodologias hoje permeiam os Estudos do Futuro e esclarecem melhor esse campo de estudo, atenuando a sua complexidade.

Em primeira instância pode parecer difícil estudarmos algo que não existe, e é claro, o futuro não existe. Entretanto, os futuristas tem respondido de diversas formas a esse desafio. Afinal de contas, eles não são os únicos a lidar com o intangível. Os campos da arte, da estética, da lei, da religião, da ética também envolvem fenômenos não-naturais, mas a sua contribuição para o desenvolvimento humano é inegável. Para muitos, o futuro ainda é uma abstração. Enquanto imagens estereotipadas do futuro ainda permanecem na cultura popular, existe um grupo crescente de estudiosos levando a sério a sua potencialidade, disponibilizando estudos que possam influenciar na tomada de decisões em todos os setores da sociedade. É preciso estudar o futuro para podermos,

através de imagens e projeções, criar uma plataforma que sustente uma sociedade desejada e sustentável (NEF, 2008).

Na Era do Conhecimento, o pensamento de longo prazo é uma necessidade estrutural. É muito mais caro para a humanidade gerenciar uma crise à planejar o futuro, pois as crises podem ser traumáticas e deixar seqüelas irreparáveis.

O início do século XXI vem sendo marcado por uma sucessão de ataques terroristas, guerras, epidemias, surgimento de novas tecnologias e mudanças geopolíticas, mostrando que o futuro está cada vez mais incerto. Todavia, para alguns, a incerteza é uma justificativa para não pensar no futuro; para outros, é a fonte de oportunidades (FRANCO, 2007).

Nessa última hipótese, a incerteza deve estar orientada para os seguintes pontos:

- a) Aproveitamento das oportunidades;
- b) Defesa contra as ameaças;
- c) Construção de um futuro melhor para a organização (MARCIAL; GRUMBACH, 2004).

O NEF cita ainda o exemplo da atual crise energética. Como ela poderia ter sido evitada se já tivesse sido implantando um plano sistemático de futuro? Antecipar eventualidades, preparar-se para as contingências, explorar novas alternativas. Esses são os caminhos mais saudáveis para lidarmos com as mudanças.

Nesse contexto, a construção do futuro exige ações de naturezas diversas, relacionadas com a vontade política, e relacionadas aos recursos econômicos e tecnológicos, entre outros, bem como ao tempo disponível (FRANCO, 2007).

Segundo Glenn (1994, p. 4), “as forças naturais, sociais, políticas, científicas e tecnológicas determinam fortemente o futuro. Todavia, com a crescente capacidade humana de envolvimento, são nossas escolhas que modelam o futuro”. Ainda de acordo o mesmo autor, “a sociedade não pode controlar o futuro, mas pode influenciar o curso da história”.

Em suma, quando se está envolvido no processo de construção do futuro, é importante incluir todos esses elementos no processo:

- a) As condições para um Futuro Utópico: São formadas pela liderança responsável, gestão de valores, sustentabilidade (já descritos em capítulos anteriores);
- b) Análise do mundo atual: Significa olhar para além da organização, seus stakeholders e tendências mercadológicas para se informar o que é importante para a construção de um futuro econômica e socialmente sustentável;
- c) A missão é o propósito central para qual uma organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado sucinto que atente para uma direção clara, enfatizando o propósito da empresa para a construção de um futuro sustentável (missão utópica);
- d) A visão é a representação do que a organização quer criar em sua melhor hipótese de futuro (utópico). É uma descrição do que é possível, uma forma de estabelecer um cenário que impulse a organização;
- e) Futuro utópico / distópico: A criação desta imagem de futuro exige a capacidade de ampliar a compreensão das possibilidades e então focar no que, nas novas iniciativas, pode levar a construção de um futuro sustentável desejável (utópico).

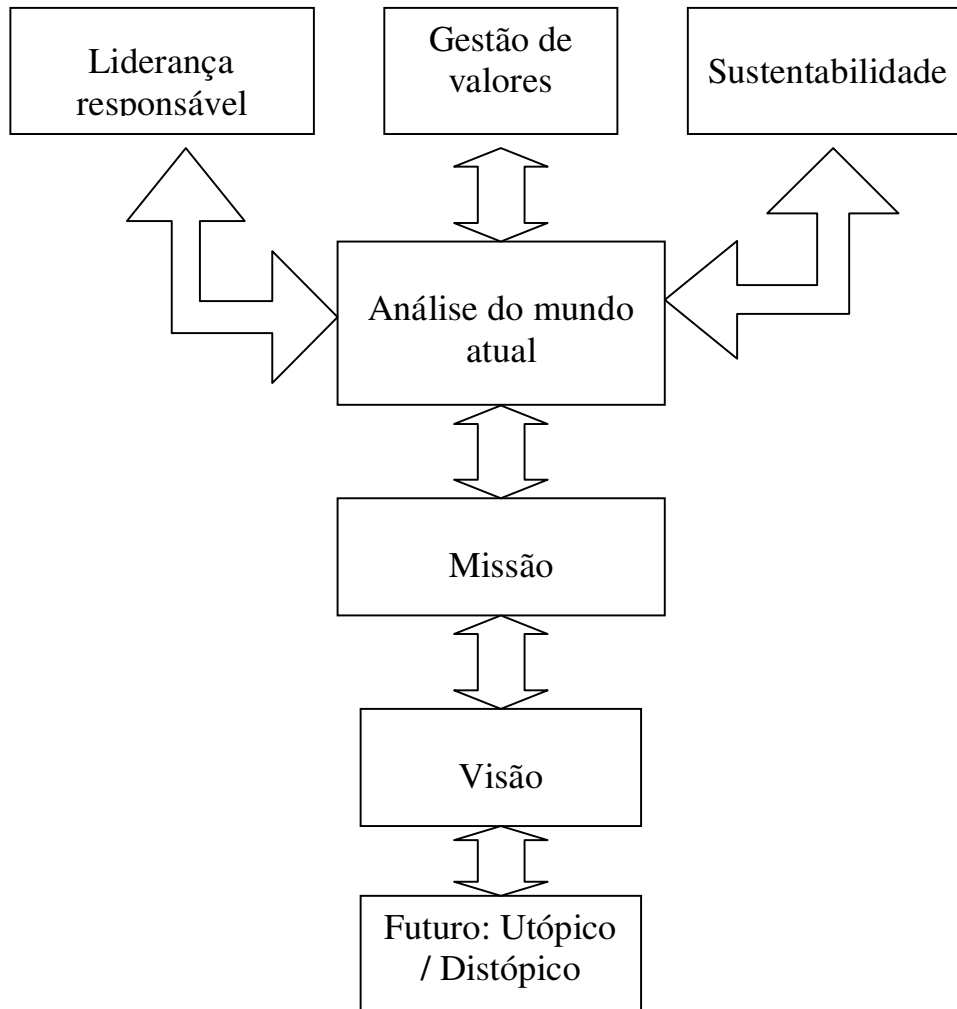


Figura 2 – Construção do Futuro Sustentável

De acordo com Richard Slaughter (apud NEF, 2008), a falta de um pensamento prospectivo na sociedade é um dos principais fatores que não potencializam a adaptação as mudanças. Uma sociedade industrial como a nossa não pode caminhar sem a luz do planejamento de longo prazo num momento de instabilidade como o atual.

A falta de um pensamento de futuro faz com que sociedades industriais em desenvolvimento, como a brasileira, estejam caminhando cegamente para um período de extrema instabilidade, dificultando a tomada de decisões estratégicas de forma efetiva. É preciso criar um pensamento coletivo com perspectiva de futuro para se conduzir uma série de ações vitalmente importantes, tais como planejamento, aconselhamento, estabelecimento de prioridades, aprendizagem dos que decidem, conscientização dos receptores dessas decisões, informação pública, e assim por diante. Essas ações são tão

importantes que não podem ser deixadas ao acaso. Devem ser sistematicamente trabalhadas dentro das estruturas da política, da sociedade e da cultura. Não podemos culpar apenas os padrões vigentes de pensamento ou a cultura popular, que através de mídia dissemina estereótipos banalizadores do futuro. O que falta é entendimento do que pode ser o futuro como uma alternativa que deve ser imaginada, desenvolvida e vivida. Não há dúvidas de que o campo educacional é o canal no qual essas questões podem ser tratadas dentro de um universo de aprendizagem.

Segundo o Núcleo de Estudos Futuros, existem diversos métodos utilizados nos Estudos do Futuro, de técnicas de amostragem a análises estatísticas, coleta de dados, pesquisas de opinião, técnicas participativas. É importante obtermos uma descrição e uma análise de tendências passadas e condições do presente numa base de projeção e construção do futuro.

Existe uma importante dicotomia entre métodos que têm objetivos qualitativos e quantitativos. Algumas questões só podem ser tratadas de forma quantitativa, como por exemplo o futuro da população brasileira. Por outro lado, os métodos qualitativos poderão contribuir para uma discussão que por exemplo envolva a ética parlamentar. Entretanto, em muitas situações, ambas as abordagens se complementam. Uma outra importante distinção deve ser feita entre o que é normativo e o que é exploratório. O método exploratório estuda o futuro a partir de onde estamos no presente. Por exemplo, o que poderia acontecer nas relações de trabalho partindo do sistema atual? Ao contrário, o método normativo questiona o que poderia acontecer se tivermos uma meta estabelecida?

Existem hoje mais do que 17 métodos aplicáveis a diversas finalidades. Entre elas, técnicas de extrapolação, estatística, *brainstorming*, desenvolvimento de cenários, simulação, analogia histórica, análise de tendências, análise de cruzamento de impactos, mapeamento contextual, modelos operacionais, monitoramento.

## 7 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta tese tem como objetivo verificar a percepção de pesquisadores sobre a construção de futuro em relação a temática da sustentabilidade sócio-ambiental das organizações. Para a consecução dos objetivos deste trabalho é realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados apenas dados secundários, obtidos em periódicos e bibliografia especializada, que consistiu de elementos teóricos sobre temas como: liderança responsável e gestão por valores; construção do futuro; sustentabilidade; utopias/distopias.

Quanto ao referencial metodológico, o procedimento empregado para a consecução dos objetivos desta tese pode ser dividido em cinco fases principais:

- a) Primeiramente é feita a caracterização da liderança responsável e do processo de gestão por valores e construção de futuro;
- b) São definidos os conceitos de sustentabilidade; evolução histórica da preocupação ambiental, as dimensões da sustentabilidade;
- c) São abordados os temas referentes a economia da sustentabilidade, crescimento econômico e meio ambiente, economia e gestão da sustentabilidade, utopias/distopias;
- d) São realizadas entrevistas com especialistas;
- e) É feita a análise das entrevistas e sua relação com o referencial teórico.

### 7.1 TIPO DE PESQUISA



Esta tese pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório–descritivo. Pesquisa qualitativa porque este trabalho segue os preceitos do referido tipo de pesquisa, que segundo Shmerling et al. (1993) produzem explicações contextuais para um pequeno número de casos.

A pesquisa é exploratória na busca da realidade do problema levantado e pesquisado e suas dimensões com a sociedade contemporânea. Para Vergara (2004, p.47), “a investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A investigação exploratória tem como objetivo a familiaridade com o problema e/ou fenômeno a ser investigado com vista a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Mostra uma visão geral aproximativa, é a primeira etapa de uma investigação mais ampla. É usada quando a temática foi pouco explorada e torna-se difícil formular problemas precisos e hipóteses operacionalizáveis. Descritivo por descrever características de determinado fenômeno, com levantamento de opiniões, atitudes, crenças e acabam servindo para proporcionar ao pesquisador uma nova visão do problema.

Ainda é descritiva, pois todo estudo qualitativo tem como princípio básico o caráter descritivo (TRIVINOS, 1987) e, este estudo busca descrever o processo de construção de futuro sob o enfoque da sustentabilidade. Tem como objetivo conhecer a variável de estudo tal qual se apresenta, bem como o seu significado em um contexto onde está inserida. Tendo como variável dependente a análise do processo construção de futuro sustentável e independente a percepção dos especialistas sobre o tema.

A pesquisa é uma etapa inicial de viabilidade de realização de estudos mais rigorosos e extensos sobre o tema, sendo útil quando o objeto de pesquisa é novo e pouco estudado. Os dados são obtidos diretamente de pesquisadores da área de sustentabilidade, através questionários estruturados. E, por fim é feita a análise dos dados.

## **8 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **8.1 PRIMEIRA ENTREVISTA**

A primeira entrevista realizada foi realizada com um especialista em sustentabilidade do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

O primeiro especialista possui graduação em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Avaliação de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento regional, competitividade industrial, redes de empresas, competitividade e análise de investimentos.

#### **8.1.1 Procedimentos adotados**

Foi utilizado como instrumento da pesquisa um questionário estruturado, com perguntas fechadas para descrever os resultados das respostas obtidas junto aos pesquisadores. O questionário é composto das seguintes perguntas:

- 1) É possível a criação de uma cultura para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?
  
- 2) Qual o papel da liderança responsável para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

- 3) Qual a relação entre os valores organizacionais e pessoais na construção de um futuro sustentável?
- 4) Qual a Importância da visão de futuro nas organizações para construção de um futuro sustentável?
- 5) Qual a importância da missão nas organizações para construção de um futuro sustentável?
- 6) Baseada no comportamento da sociedade humana (aqui genérico: consumismo, capitalismo, mercantilismo, globalização, etc.) É possível a construção de utopias, de um mundo futuro sustentável?
- 7) O que foi escrito até aqui pode ser considerado uma distopia, no que se refere ao comportamento humano em relação à um futuro sustentável para o planeta terra (aqui as organizações humanas/ sociedade em geral)?

### **8.1.2 Relato da entrevista com o especialista**

- 1) É possível a criação de uma cultura para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

Claro, isso já vem acontecendo aos poucos, é só ver o crescimento da responsabilidade social como função formal dentro das empresas

- 2) Qual o papel da liderança responsável para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

Repassar conhecimentos amplos e estimular uma visão (e conseqüente consciência) ampla também nos colaboradores

3) Qual a relação entre os valores organizacionais e pessoais na construção de um futuro sustentável?

Nadler e Tushman dizem que nas empresas a organização informal é tão importante quanto a organização formal. Isso diz tudo.

4) Qual a Importância da visão de futuro nas organizações para construção de um futuro sustentável?

A visão é o que a empresa quer ser. Se ela quiser contribuir para a sustentabilidade, começa pela visão. Isso vai influenciar todos os colaboradores.

5) Qual a Importância da missão nas organizações para construção de um futuro sustentável?  
Vide a resposta anterior

6) baseado no comportamento da sociedade humana (aqui genérico: consumismo, capitalismo, mercantilismo, globalização, etc.) é possível à construção de utopias, de um mundo futuro sustentável?

Utopia é ideal, mas por definição é algo não realizável. Na análise de Filière fala-se em “Ideal realizável”. Isso é o que deve ser buscado.

7) O que foi escrito até aqui pode ser considerado uma distopia, no que se refere ao comportamento humano em relação à um futuro sustentável para o planeta terra (aqui as organizações humanas/ sociedade em geral)?

Acho que não. Talvez até os anos 70. A partir dos anos 80 começou a ser buscada a utopia.

## 8.2 SEGUNDA ENTREVISTA

A segunda entrevista realizada foi realizada com um especialista em sustentabilidade da Universidade do Vale do Itajaí.

O especialista possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Pelotas, mestrado em Agronomia-Área Concentração Solos, pela Universidade Federal de Pelotas e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. É pesquisador associado ao Núcleo de Gestão da Sustentabilidade do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Possui experiência na área de Gestão da Sustentabilidade, atuando principalmente nos seguintes temas: análise de riscos, sistemas de gestão certificáveis, ecoeficiência, gerenciamento de resíduos, auditoria ambiental e responsabilidade social empresarial.

### 8.2.1 Procedimentos adotados

Foi utilizado como instrumento da pesquisa um questionário estruturado, igualmente aquele descrito na seção 8.1.1.

### 8.2.2 Relato da entrevista com o especialista

1) É possível a criação de uma cultura para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

Sim, acredito nas potencialidades do método SCC - Sensibilização (despertar alguém para a existência e gravidade de um problema), Conscientização (perceber as relações causas-efeitos e situar-se nessas relações, seja como agente causal – mais difícil - ou como sofredor das conseqüências – mais fácil, quase imediata) e Capacitação (preparar a participação efetiva para resolver o problema).

Se as pessoas, responsáveis pelas estratégias, sistemas, tomadas de decisão e pelo sucesso ou fracasso das organizações, despertarem (SC) para a necessidade de viver em equilíbrio entre si e com o meio, temos chance de criar e implantar (C) a cultura da sustentabilidade na sociedade como um todo.

2) Qual o papel da liderança responsável para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

Dar o exemplo, criar sistemas/empresas/modelos de adm pública que quebrem paradigmas (hoje em dia nem tanto, já não é mais tão surpreendente). A coerência (entre o discurso e a prática) e a ética (universal) são princípios fundamentais a serem adotados pelas lideranças na busca pelo bem comum.

Creio que as lideranças responsáveis devem também investir seus recursos excedentes (tempo, estrutura, rede de relacionamento, dinheiro e etc...) em educação, em disseminação de conhecimentos existentes, em modelos (incubadoras sociais) de gestão de conhecimento autóctone.

3) Qual a relação entre os valores organizacionais e pessoais na construção de um futuro sustentável?

Direta, “umbilical”. São as pessoas que formam as organizações. É subjetiva a afirmação, mas a sustento por crença e convicção: o desempenho de uma organização é diretamente proporcional à percepção de seus administradores e colaboradores e do nível de discernimento e consciência de seus clientes e consumidores.

4) Qual a importância da visão de futuro nas organizações para construção de um futuro sustentável?

Desculpe, sei da expectativa de respostas objetivas, sem fundamentação, mas fui obrigado pois a frase exprime de forma inequívoca minha posição sobre o tema:

“Todos nós deveríamos nos preocupar mais com o futuro, até porque passaremos o resto de nossas vidas nele” (Charles F. Kettering).

Seja por altruísmo (vamos salvar o planeta e as próximas gerações!) ou por puro egoísmo (vou salvar MINHA prole, perpetuar MEUS gens para a eternidade!), atualmente, somos todos “passageiros da espaçonave Terra”. Se acontecer algo com ela, acontecerá conosco (Chefe Seattle já falou isso no século XIX).

5) Qual a importância da missão nas organizações para construção de um futuro sustentável?

É essencial, é o direcionador, o “espírito da coisa”. Se for autêntica e estiver disseminada/arraigada na cultura organizacional, serve como princípio fundamental para tudo que se pratica na organização.

Se fosse elaborar uma versão informal da resposta, eu diria que “é o texto onde a empresa deve responder à pergunta: para que existe essa empresa? Quem se beneficia de sua existência?”.

Acredito em duas respostas possíveis:

- resposta desejável: a sociedade/stakeholders
- resposta indesejável: os acionistas, os clientes, os empregados e os governos (impostos).

6) Baseada no Comportamento da Sociedade Humana (Aqui genérico: consumismo, capitalismo, mercantilismo, globalização, etc.) é possível à construção de utopias, de um mundo futuro sustentável?

Acredito nas “utopias mobilizadoras”. Através de bons exemplos – e já existem muitos bons exemplos, creio que chegaremos lá. Temo que seja tarde demais até que a “massa” se converta. Não tenho pretensão de ver o problema resolvido em nossa geração. É tarefa que seguirá com nossos filhos e talvez netos. Sem educação e erradicação da miséria não haverá um mundo

sustentável. A (percepção da) necessidade de sobrevivência imediata decorrente da fome e da ignorância - Maslow (2000) e as necessidades fisiológicas - sobrepõe a (percepção da) necessidade de conservar o planeta para a descendência.

7) O que foi escrito até aqui pode ser considerado uma distopia, no que se refere ao comportamento humano em relação à um futuro sustentável para o planeta terra (aqui as organizações humanas/ sociedade em geral)?

Se o parâmetro de referência for uma “fotografia” da sociedade atual e de seu comportamento, diria que SIM, somos anômalos em acreditar em um futuro sustentável. Se for realizada uma análise de tendências da sociedade atual, creio que NÃO, vale a Utopia Mobilizadora, possível a partir de exemplos concretos de sustentabilidade que já existem e existirão cada vez mais.

### 8.3 TERCEIRA ENTREVISTA

A terceira entrevista realizada foi realizada com um especialista em sustentabilidade do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina, funcionário do Associação Brasileira de Engenharia de Produção e funcionário do Associação Brasileira de Engenharia e Análise do Valor. Tem experiência na área de Engenharia de Produção , com ênfase em Gestão do Conhecimento. Atuando principalmente nos seguintes temas: Gerência, Valor Agregado Empresarial.

#### 8.3.1 Procedimentos adotados



Foi utilizado como instrumento da pesquisa um questionário estruturado, igualmente aquele descrito na seção 8.1.1.

### **8.3.2 Relato da entrevista com o especialista**

1) É possível a criação de uma cultura para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

Em primeiro lugar entendo que organizações Humanas podem ser consideradas deste a sociedade como um todo até um pequeno aglomerado de pensadores, nesse sentido entendo que o futuro só será sustentável por meio dos pensadores que se organizarem em busca de uma sociedade mais justa e com um pensamento de médio prazo.

2) Qual o papel da liderança responsável para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas?

Liderança responsável deve ser vista dentro de um escopo social, ou seja, os impactos e necessidades do que se considera Liderança deve ser avaliado pela sociedade na qual esta se avaliando. Naturalmente neste sentido maior é a responsabilidade das sociedades mais ricas em relação ao problema de sustentabilidade e de seus líderes.

3) Qual a relação entre os valores organizacionais e pessoais na construção de um futuro sustentável?

Fundamental, são os valores que permitem determinar como seremos avaliados e medidos pelas nossas ações.

4) Qual a importância da visão de futuro nas organizações para construção de um futuro sustentável?

Tanto a visão e a missão de uma empresa deve conter os valores no que concerne ao futuro, no caso da visão, e na caso da missão como a mesma deseja ser vista, assim pode-se afirmar que uma empresa que não pregue um futuro sustentável esta fora do contexto das necessidades atuais.

5) Qual a importância da missão nas organizações para construção de um futuro sustentável?

Ver resposta 4.

6) Baseado no comportamento da sociedade humana (Aqui genérico: consumismo, capitalismo, mercantilismo, globalização, etc.) é possível à construção de utopias, de um mundo futuro sustentável?

Sim , é fundamental acreditar que possamos mudar pela nossa adaptação, contudo é sabido que conseqüências irreversíveis , como as mudanças climáticas atuais, são decorrentes de ações passadas, e que devemos agir rapidamente para minimizar os danos futuros. A solução esta na sociedade humana, por mudanças conceituais e por pesquisas que busquem encontrar soluções mais ajustáveis as necessidades humanas com a preservação do nosso planeta.

7) O que foi escrito até aqui pode ser considerado uma distopia, no que se refere ao comportamento humano em relação à um futuro sustentável para o planeta terra (aqui as organizações humanas/ sociedade em geral)?

Não sei o que é distopia no sentido que queres. Pelo dicionário Michaelis, distopia é a situação anormal de um órgão.

## 8.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

### 8.4.1 Comentários

Especialistas	ESPECIALISTAS EM SUSTENTABILIDADE		
	1	2	3
Características			
Cultura	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Liderança responsável	<i>Repassar conhecimentos amplos e estimular uma visão (e conseqüente consciência) também ampla nos colaboradores.</i>	<i>Dar o exemplo, criar sistemas/empresas/modelos de adm pública que quebrem paradigmas, devem também investir seus recursos excedentes (tempo, estrutura, rede de relacionamento, dinheiro e etc...) em educação, em disseminação de conhecimentos existentes, em modelos (incubadoras sociais) de gestão de conhecimento autóctone.</i>	<i>Liderança responsável deve ser vista dentro de um escopo social, ou seja, os impactos e necessidades do que se considera liderança deve ser avaliado pela sociedade na qual esta se avaliando</i>
Valores	-	<i>Direta, “umbilical”. São as pessoas que formam as organizações. O desempenho de uma organização é diretamente proporcional à percepção de seus administradores e colaboradores e do nível de discernimento e consciência de seus clientes e consumidores.</i>	<i>Fundamental, são os valores que permitem determinar como seremos avaliados e medidos pelas nossas ações.</i>
Visão	<i>A visão é o que a empresa quer ser. Se ela quiser contribuir para a sustentabilidade, começa pela visão. Isso vai influenciar todos os colaboradores.</i>	-	<i>Tanto a visão e a missão de uma empresa deve conter os valores no que concerne ao futuro, no caso da visão, e na caso da missão como a mesma deseja ser vista, assim pode-se afirmar que uma empresa que não pregue um futuro sustentável esta fora do contexto das necessidades atuais.</i>
Missão	<i>Igualmente a visão</i>	<i>É essencial, é o direcionador, o “espírito da coisa”. Se for autêntica e estiver disseminada/arraigada na cultura organizacional, serve como princípio fundamental para tudo que se pratica na organização.</i>	-
Utopias	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Distopias	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	-

Quadro 1: Quadro resumo das entrevistas

#### 8.4.1.1 Cultura

Os três especialistas concordam que é possível a criação de uma cultura para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas. O primeiro especialista ressalta que isso já vem acontecendo aos poucos, é só ver o crescimento da responsabilidade social como função formal dentro das empresas.

O segundo especialista acredita ainda nas potencialidades do método SCC -Sensibilização (despertar alguém para a existência e gravidade de um problema), Conscientização (perceber as relações causas-efeitos e situar-se nessas relações, seja como agente causal – mais difícil - ou como sofredor das conseqüências – mais fácil, quase imediata) e Capacitação (preparar a participação efetiva para resolver o problema). Segundo o especialista se as pessoas, responsáveis pelas estratégias, sistemas, tomadas de decisão e pelo sucesso ou fracasso das organizações, despertarem (SC) para a necessidade de viver em equilíbrio entre si e com o meio, temos chance de criar e implantar (C) a cultura da sustentabilidade na sociedade como um todo.

Na opinião do terceiro especialista o futuro só será sustentável por meio dos pensadores que se organizarem em busca de uma sociedade mais justa e com um pensamento de médio prazo.

#### 8.4.1.2 Liderança Responsável

Segundo a opinião do primeiro especialista o papel da liderança responsável para construção de um futuro sustentável dentro das organizações humanas é repassar conhecimentos amplos e estimular uma visão (e conseqüente consciência) ampla também nos colaboradores.

O segundo especialista complementa ao afirmar que é necessário dar o exemplo, criar sistemas/empresas/modelos de administração pública que quebrem paradigmas (hoje em dia nem tanto, já não é mais tão surpreendente). A coerência (entre o discurso e a prática) e a ética

(universal) são princípios fundamentais a serem adotados pelas lideranças na busca pelo bem comum. De acordo com o especialista as lideranças responsáveis devem também investir seus recursos excedentes (tempo, estrutura, rede de relacionamento, dinheiro e etc...) em educação, em disseminação de conhecimentos existentes, em modelos (incubadoras sociais) de gestão de conhecimento autóctone.

A visão do terceiro especialista é de que a liderança responsável deve ser vista dentro de um escopo social, ou seja, os impactos e necessidades do que se considera liderança deve ser avaliado pela sociedade na qual esta se avaliando. Naturalmente neste sentido maior é a responsabilidade das sociedades mais ricas em relação ao problema de sustentabilidade e de seus líderes.

#### 8.4.1.3 Valores

Na opinião do segundo especialista a relação entre os valores organizacionais e pessoais na construção de um futuro sustentável é direta, “umbilical”. São as pessoas que formam as organizações. O desempenho de uma organização é diretamente proporcional à percepção de seus administradores e colaboradores e do nível de discernimento e consciência de seus clientes e consumidores.

O terceiro especialista corrobora, afirmando que fundamental, são os valores que permitem determinar como seremos avaliados e medidos pelas nossas ações.

#### 8.4.1.4 Visão

No que se refere a importância da visão de futuro nas organizações para construção de um futuro sustentável, o primeiro especialista considera que a visão é o que a empresa quer ser. Se

ela quiser contribuir para a sustentabilidade, começa pela visão. Isso vai influenciar todos os colaboradores.

O terceiro especialista argumenta que tanto a visão e a missão de uma empresa deve conter os valores no que concerne ao futuro, no caso da visão, e na caso da missão como a mesma deseja ser vista, assim pode-se afirmar que uma empresa que não pregue um futuro sustentável esta fora do contexto das necessidades atuais.

#### 8.4.1.5 Missão

Todos os especialistas concordam com a importância da missão para a construção de um futuro sustentável. O terceiro especialista considera essencial, é o diretor, o “espírito da coisa”. Se for autêntica e estiver disseminada/arraigada na cultura organizacional, serve como princípio fundamental para tudo que se pratica na organização.

#### 8.4.1.6 Utopias

Em relação à construção de utopias, de um mundo futuro sustentável, o terceiro especialista afirma ser fundamental acreditar que possamos mudar pela nossa adaptação, contudo é sabido que conseqüências irreversíveis, como as mudanças climáticas atuais, são decorrentes de ações passadas, e que devemos agir rapidamente para minimizar os danos futuros. A solução esta na sociedade humana, por mudanças conceituais e por pesquisas que busquem encontrar soluções mais ajustáveis as necessidades humanas com a preservação do nosso planeta.

Na opinião do segundo especialista utopia é ideal, mas por definição é algo não realizável. Na análise de Filière fala-se em “Ideal realizável”. Isso é o que deve ser buscado.

Já o segundo especialista acredita nas “utopias mobilizadoras”. Sem educação e erradicação da miséria não haverá um mundo sustentável. A (percepção da) necessidade de

sobrevivência imediata decorrente da fome e da ignorância - Maslow (2000) e as necessidades fisiológicas - sobrepõe a (percepção da) necessidade de conservar o planeta para a descendência.

#### 8.4.1.7 Distopias

O primeiro especialista considera que o que foi descrito até aqui não pode ser considerado uma distopia. Talvez até os anos 70. A partir dos anos 80 começou a ser buscada a utopia.

O segundo especialista acredita que se o parâmetro de referência for uma “fotografia” da sociedade atual e de seu comportamento, diria que sim, somos anômalos em acreditar em um futuro sustentável. Se for realizada uma análise de tendências da sociedade atual, vale a Utopia Mobilizadora, possível a partir de exemplos concretos de sustentabilidade que já existem e existirão cada vez mais.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo principal analisar o processo de construção de futuro sustentável a partir da percepção de especialistas sobre o tema I.

Inicialmente, para atender o objetivo principal da pesquisa, é realizada uma revisão bibliográfica que possibilita definir a importância dos conceitos de sustentabilidade sócio-ambiental para o processo de construção do futuro;

È apresentada, também, um agrupamento de percepções de especialistas sobre a temática sustentabilidade e o processo de construção de futuro.

Para a consecução deste objetivo faz-se uma relação do referencial teórico sobre construção do futuro com a opinião dos especialistas sobre o tema, ou seja, uma análise as idiosincrasias existentes entre a teoria e opinião dos especialistas sobre construção do futuro.

Com relação aos objetivos propostos, conclui-se que eles foram alcançados. Resumidamente, a visão dos especialistas em relação a temática proposta na tese evidenciaram algumas conclusões, tais como:

- Todos os especialistas concordam sobre a necessidade da criação de uma cultura para sustentabilidade dentro das organizações. *Essa cultura, no entanto, só poderá ser obtida por meio da sensibilização, conscientização e capacitação dos colaboradores em ferramentas e técnicas de gestão ambiental (grifo nosso).*
- A liderança responsável é fundamental para reforçar que a ação deva seguir o discurso. Concordo e para a construção de um futuro sustentável nas organizações humanas.
- Os Especialistas corroboram com a importância da consciência e do conhecimento sobre a temática para construção de um futuro sustentável dentro das organizações baseadas em valores que coloquem a Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade como viabilizador do futuro da organização.



- Os especialistas relacionam a sustentabilidade da Gestão Organizacional com a sua visão de futuro, pois a sustentabilidade está ligada a variável temporal. Nesse sentido, a Visão é um futuro que a organização pretende alcançar. Este deverá ser viabilizado pela inclusão das dimensões da sustentabilidade como variáveis a serem incorporadas no planejamento para viabilizar o futuro desejado (Visão Organizacional).
- A missão é o direcionador das organizações. Sem a missão a organização não é efetiva e logo trabalha unicamente com variáveis aleatórias. A missão bem entendida torna a organização –pró-ativa.
- A Utopia Mobilizadora, é “algo” que pretende-se que seja ecologicamente, economicamente e socialmente sustentável. *Isto pode nos remeter a um futuro com qualidade de vida (ambiente saudável, equilibrado, harmonioso, etc). A Utopia Mobilizadora pode ser usada aqui como a “Visão” de futuro sustentável das organizações (grifo nosso).*
- Os especialistas têm uma visão otimista do futuro, basicamente pela realidade da Gestão Ambiental atual em vários ramos das atividades humanas. *Em relação a um futuro distópico; pode-se construí-lo diariamente através de ações humanas e também pela própria ação da natureza (resposta aos impactos destas ações, como desmatamentos, lixo tóxico, etc), um mundo “pré-ocupantemente” nada aprazível para as gerações futuras(grifo nosso).*

A partir de uma relação entre a descrição dos especialistas sobre a temática proposta na tese e o referencial teórico sobre o assunto, é possível destacar algumas conclusões:

- Na pesquisa bibliográfica sobre a criação de uma cultura para um futuro sustentável nas organizações humanas fica evidente, com os estudos de Obregón e Zaragoza (apud LÍRIOS, 2004/2005), que listam uma série de crenças organizacionais que, atualmente são consideradas importantíssimas para a conciliação entre os valores organizacionais, ambientais e individuais, pois consideram a variável ecológica. As crenças organizacionais, segundo a abordagem dos autores, são consideradas como orientadoras de comportamentos desfavoráveis (paradigma social dominante, paradigma da exceção, Antropocentrismo, Materialismo, Progressismo e Utilitarismo)

e favoráveis (novo Paradigma Ambiental, Conservadorismo, Ecocentrismo, Naturalismo e Austeridade). Já Capra (1982) nos alerta que homem tem que aprender com seus semelhantes atitudes e valores, o que seria impossível no isolamento. Este é o cerne de sua humanização. Logo a importância da viabilização de uma cultura de valores para sustentabilidade dentro das organizações.

- Na literatura Senge (1996) relata que líderes são pessoas que “caminham na frente”, sinceramente compromissadas, com mudanças profundas em si mesmas e em suas organizações. Lideram pelo desenvolvimento de novas habilidades, novos recursos e novos empreendimentos. Segundo Fialho et al. (2006) liderança é o que dá visão a uma organização e capacidade para transformar essa visão em realidade. Sem essa transformação, que ocorre entre líderes e seguidores, não haverá bom funcionamento organizacional. Estes pensamentos corroboram com a percepção dos especialistas sobre a importância dos líderes na viabilidade de um futuro sustentável nas organizações.
- A percepção dos especialistas fica corroborada pela literatura por Tamayo (1996), que afirma serem os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, referentes à estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão à serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Dessa forma, os valores que permeiam um ambiente organizacional precisam atender os objetivos organizacionais e atender às necessidades dos trabalhadores. Já Tamayo, Mendes e Paz (2000), nos relatam que a conciliação de interesses individuais e do grupo, é extremamente difícil. Para os autores é preciso estabelecer um acordo entre os interesses da organização (organizacionais e pessoais) e do ambiente social e natural, para poder sobreviver e continuar interagindo com o ambiente físico. Aqui acredita-se que a visão do futuro através das utopias mobilizadoras à partir da literatura e da percepção dos especialistas possam induzir à viabilização da sustentabilidade nas organizações humanas.
- A focalização da construção de um futuro alentador pode ser corroborada pela visão e/ou através das utopias mobilizadoras que podem ser modeladas por metodologias elencadas por Franco (2007), como abordagem de análise de cenários, planejamento

estratégico e outros. Nestas áreas de planejamento a visão de futuro nos remete à posição que a organização pretende estar em relação aos concorrentes e as demais organizações no futuro.

- A relação entre a missão e construção de um futuro sustentável está corroborada pelos estudos de Fialho et al (2006), onde a missão é como a empresa se vê ou se projeta dentro da visão pelos fundamentos da cultura organizacional. Representa a função que ela vai exercer no mercado com seu produto ou serviço. Aqui a missão para construção de um futuro sustentável está relacionado com a gestão sócio-ambiental através da inclusão das dimensões da sustentabilidade (SACHS,1993) no seu planejamento e disseminação interna das práticas pelas lideranças responsáveis aqui também destacada por Capra (2002).
- A utilização da expressão pelos especialistas de utopias mobilizadoras, nos remete as metáforas que vários escritores e filósofos antigos utilizaram para visão de um futuro socialmente mais justo e que modernamente as organizações humanas se referem a visão de futuro sustentável (metodologias para o planejamento estratégico e a construção de cenários desejáveis), basicamente em Sachs (1993), Franco (2007).
- De certa forma a expressão distopia nos remete ao recursivismo de algo que a metodologia de construção de futuro (FRANCO, 2007) descreve como um “cenário” não desejável, através de uma abordagem projetiva como cenário “não desejável (e/ou pessimista)”. Aqui onde as organizações enfrentam problemas por escassez de matérias primas, custos de produção elevados por estes problemas que podem ser derivados de variáveis ambientais (catástrofes naturais) ou uso não racional dos recursos naturais elencados pelos estudos de Sachs (1993) e Montibeller Filho (2006).

Diante do exposto, pode-se concluir a visão dos especialistas é importante para auxiliar na identificação de eventos de maior impacto sobre a economia, ambiente e sociedade, possibilitando a definição de questões estratégicas chave para concentrar esforços na construção de um futuro sustentável.

Para isso, no entanto, é necessário “construir” uma cultura voltada para sustentabilidade de seus negócios e da organização como um todo. Nesse contexto, o papel do líder ou da coalizão

organizacional (liderança corporativa), serve como referência aos demais colaboradores; inclusive aos afetados (*stakeholders*), todos os envolvidos em um processo organizacional, baseados em práticas coerentes (a prática segue o discurso).

A implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, baseadas em gestão de valores internos organizacionais pode ser um ponto de partida, desde que siga um enfoque centrado na ética. Só através de uma cultura organizacional baseada em valores é que podemos construir um futuro acalentador, desejável!

É importante ressaltar que não podemos prever o futuro de forma clara e com certeza, mas a sua imprevisibilidade não implica que não devamos nos preocupar com ele. Não podemos deixar o futuro unicamente nas mãos do acaso. O futuro é construído em ações (planejamento) no presente.

O presente que dará a “forma” ao futuro e, portanto, a “visão”, ou seja, a definição das variáveis (dimensões da sustentabilidade) que serão incorporadas para ter um futuro desejável, devem ser trabalhadas hoje.

A missão organizacional é uma declaração ampla da visão organizacional (aqui suas diretrizes para construção de um futuro desejável). A missão é a razão de existir das organizações - logo é a “cristalização” da visão de futuro, é uma declaração ampla da diretriz organizacional; onde consta inclusive o valores mais importantes da mesma.

O mundo atravessa uma “crise civilizatória” na visão de Capra (no seu livro, teia da vida). Nesta crise, na visão do autor; estão elencados três grandes embates da civilização atual: esgotamento da matriz energética; esgotamento do poder centralizado; ciência enquanto único estatuto da verdade.

A sociedade humana continua de forma egoísta a destruição dos ecossistemas da terra e conduz o mundo a um futuro distópico (aqui guerras por recursos, como água; alimentos, poluição aquecimento global, catástrofes climáticas, etc.). Baseado no que presencia-se na atualidade, o futuro que constrói-se é de viés distópico.

Uma utopia mobilizadora é possível, mas é necessário trabalhar urgentemente localmente e globalmente, para um debate muito amplo do nosso papel como raça humana no planeta terra.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAR, Fernando Luis. Planejamento estratégico em tempos de caos e complexidade. **Revista Alcance**, Itajaí (SC), v. 7, n. 1, p. 69 – 73, jun. 2000.

BARTUSKA, T.J.; KAZIMEE, B.A.; OWEN, M.S. Defining sustainability. In: **Community sustainability: a comprehensive urban regenerative process/a proposal for Pullman Washington, USA**. Washington: School of Architecture/Washington State University, 1998. n.p.

BELLIA, V. **Introdução à economia do meio ambiente**. Brasília: IBAMA, 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000**. Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 25 jul.2008.

CALDAS, Fernando. **Precisamos implantar uma nova ordem social**. Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=1355&dataDoJornal=atual>>. Acesso em: 20 maio 2008.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHRISTOPHE, Bernard. L'Entreprise, l'environnement et l'information. **Écologie et Politique (Écologie de la nature à l'industrie)**, Paris:, n. 25, p. 67-76, 2002. Syllepse Editions.

CLAUDE, M. **Cuentas Pendientes: estado e evolución de las cuentas del médio ambiente en América Latina**. Equador: FFL, 1997.

DERANI, C. **Direito Ambiental Econômico**. São Paulo: Max Limonad, 1997.

DUBEUX, C.B. Schmidt. **A valoração econômica como instrumento de gestão ambiental: o caso da despoluição da Baía de Guanabara.** Planejamento e Políticas Públicas. [S.l.]: IPEA, dez 1999, 44-87.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

FIALHO, F. A. P. et al. Empreendedorismo na Era do Conhecimento. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FIALHO, F. A. P. et al. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FRANCO, Fernando Leme. Prospectiva estratégica: uma metodologia para a construção do futuro. (Tese de Doutorado) 2007.

GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GLENN, J. C. **“Scenarios”:** Futures Research Methodology. Washington: AC/UNU Millennium Project, 1994. v. 2.

HOCK, D.W. **Birth of the Chaordic Age.** Berrett-Koehler Publishers: United States of America, 2000.

IWLA - Izaak Walton League of America. **Coming to terms with sustainability.** Gaithersburg: IWLA, 1997. 24 p.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1970.

MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARTINEZ-ALIER, J. De la economía ecológica al ecologismo popular. Barcelona, Icaria Editorial, 1994.

MASLOW, H.A. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MELO, D. **Aumento de temperatura da Terra abre brecha para se discutir padrão de vida da sociedade capitalista**, 2007. Disponível em: <<http://www.brasildefato.com.br/v01/agencia/nacional/o-futuro-do-planeta-em-debate>>. Acesso em: 10 maio 2008

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Projeto Áridas**. Brasília, 1994. Documento denominado elaborado a partir de trabalhos realizadas por diversos profissionais da área pública e acadêmica onde procura definir estratégias de desenvolvimento para o Nordeste.

MONTIBELLER FILHO, G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri (SP): Manole, 2006. (Coleção ambiental).

MORUS, T. A **Utopia**. São Paulo: L&PM, 1997

MOREIRA, Marco Antonio..**Modelos Mentais**. UFRGS: Instituto de Física. 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NÚCLEO DE ESTUDOS DO FUTURO. Disponível em: <<http://www.nef.org.br/index.cfm>>. Acesso em: 05 dez. 2008.

O'CONNOR, J. **Natural causes: essays in ecological marxism**. New York: The Guilfor Press, 1998.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS **Relatório Brundtland**, 1987.

LÍRIOS, C. G. **Los estudios psicológicos de la sustentabilidad**. v.6, n. 13, dez.2004/jan2005. Disponível em: <<http://www.seol.com.br/mneme>>. Acesso em: 20 jan. 2005.

PASSET, R. **L'économique et le vivant**. Paris: Payot, 1979.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.

SANTOS, A. A. dos et al. **Organização caórdica**: sociedade em rede e ecologia. UNINOVE, S.D.

SCOTT, et al. **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1996.

SHMERLING, A et al. Qualitative research in medical practice. The Medical Journal of Australia, v.158, p.619-625, 1993.

SINZATO, Carmen Isabel Pereira. **Conheça-te a ti mesmo(tese): Uma proposta de desenvolvimento de maestria intrapessoal**. UFSC: DEPS, 2007.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996, p. 175-193.

TAMAYO, A; MENDES, A. M. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

TAMAYO, A; MENDES, A. M.; PAZ, M. das G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e produtividade**. Biblioteca Terraforum. 2005. Disponível em: <[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)> Acesso em: 20/03/2006

THOMAS, V., BELT, T. Crescimento e meio ambiente: aliados ou inimigos. **Finanças e Desenvolvimento**, v. 17, n. 2, jun 1997.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.



VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WCED. O Nosso Futuro Comum. World Commission on Environment and Development. Meribérica/Liber Editores: Lisboa, Portugal, 1987.

WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**. V.1. N.1. Sep, 1997