

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

HENRIQUE OTTE

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS ALTERAÇÕES
COGNITIVAS DE UM GESTOR DE MPE SOB
INFLUÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

FLORIANÓPOLIS
2013

HENRIQUE OTTE

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS ALTERAÇÕES
COGNITIVAS DE UM GESTOR DE MPE SOB
INFLUÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Área de Concentração em Gestão do Conhecimento, Linha de Pesquisa Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Leopoldo Gonçalves

FLORIANÓPOLIS
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Otte, Henrique

Um estudo de caso sobre as alterações cognitivas de um gestor de MPE sob influência do desenvolvimento sustentável / Henrique Otte ; orientador, Alexandre Leopoldo Gonçalves - Florianópolis, SC, 2013.
128 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. desenvolvimento sustentável. 3. cognição. 4. mapa cognitivo. 5. micro e pequena empresa. I. Gonçalves, Alexandre Leopoldo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

Henrique Otte

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS ALTERAÇÕES
COGNITIVAS DE UM GESTOR DE MPE SOB INFLUÊNCIA DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 18 de Fevereiro de 2013.

Prof. Gregório Jean Varkakis Rados, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Alexandre Leopoldo Gonçalves, Dr.
Orientador
PPGEGC/UFSC

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
PPGEGC/UFSC

Prof. João Artur de Souza, Dr.
PPGEGC/UFSC

Prof.^a Evanir Dario, Dr.^a
Membro externo
ASSESC - Associação de Ensino de Santa Catarina

RESUMO

O uso dos recursos naturais além da capacidade de regeneração do planeta tem levado a humanidade a pensar em opções para garantir sua sobrevivência e o bem estar das gerações futuras. O desenvolvimento sustentável, buscando um equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental surgiu como uma orientação de como tratar este dilema, tornando-se uma tendência mundial. Contudo, em contextos mais locais este equilíbrio constitui-se em desafio. Isto pode ser verificado, por exemplo, nas micro e pequenas empresas, pois estas não possuem o suporte adequado para tratar desta questão. Em um cenário de acirrada competição onde se encontram estas empresas, não estar de acordo com a tendência mundial prejudica sua competitividade e sua sobrevivência. Neste sentido, este trabalho busca verificar as alterações na cognição do gestor e tomador de decisão de uma micro e pequena empresa quando confrontado com os princípios do desenvolvimento sustentável. Deste modo, são construídos dois mapas cognitivos, sendo que durante a construção do segundo mapa, os questionamentos abordam impactos ao meio ambiente e sociedade, além de fatores econômicos. Estes dois mapas são posteriormente comparados e analisados quanto a sua modificação e aderência ao desenvolvimento sustentável. Acredita-se que exista uma pré-disposição para um comportamento gerencial compatível com o desenvolvimento sustentável, que se encontra latente principalmente pela falta de conhecimento, senso comum equivocado e pela própria complexidade deste domínio do conhecimento. A partir da análise dos mapas pode-se verificar uma mudança positiva quanto a cognição do gestor, expressa em seu mapa cognitivo, em relação à aderência ao desenvolvimento sustentável. Levar o desenvolvimento sustentável ao gestor deste estudo se mostrou uma tarefa acessível e muito positiva. O gestor se mostrou satisfeito com o resultado e as possibilidades de melhoria do negócio através da transformação de sua empresa em uma empresa sustentável. Contatos posteriores com o gestor puderam confirmar uma real alteração em sua forma de pensar sobre seu negócio, e que, tanto seus funcionários quanto clientes estão percebendo mudanças em sua postura sustentável.

Palavras-chave: cognição; mapa cognitivo; desenvolvimento sustentável; MPE.

ABSTRACT

The use of natural resources beyond their capacity of regeneration has led humanity to rethink basic choices to ensure their survival and well-being of future generations. Sustainable development toward a balance among the economic, social and environmental dimensions emerged as a guideline of how to tackle this subject that is becoming a worldwide trend. However, in a more local context this balance is challenging. For instance, this can be verified in micro and small enterprises, once they do not have adequate support to address this issue. In a scenario of strong competition companies do not follow the global trend may be their competitiveness and survival under risk. Thus, this work aims to examine the changes in cognition of the manager and decision maker of a micro and small business when confronted with the principles of sustainable development. In this way, two cognitive maps are built. During the construction of the second map, questions have addressed impacts to the environment and society as well as economic factors. These two maps are so compared and analyzed for modification and adherence to sustainable development. It is believed that there is a predisposition for a consistent management behavior with sustainable development, which lies latent due to the lack of knowledge, mistaken common sense and by the complexity of this field of knowledge. From the analysis of the maps can be verified a positive change in the manager cognition which is expressed in your cognitive map and is adherent to sustainable development. Bring the development sustainable to the main stakeholder involved in this study showed an accessible and very positive task. The manager demonstrated satisfaction with the results and the possibilities to promote its business toward a sustainable company. Contact with the manager has being maintained and it is possible to verify a real transition in its form of thinking about your business. Also, as much your employees as customers are realizing changes in your sustainable posture.

Keywords: Cognition; Cognitive Map; Sustainable development; SME.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Progressão da sociedade do conhecimento	30
Figura 2 – Dado, informação e conhecimento	31
Figura 3 – Operação cognitiva quádrupla	50
Figura 4 – Constructo com oposto psicológico	52
Figura 5 – Relações causais entre os polos dos constructos	54
Figura 6 – Expansão do mapa em direção aos meios e aos fins	56
Figura 7 – Sequência de construção do mapa.....	57
Figura 8 – Relacionamento entre as três dimensões da sustentabilidade.....	61
Figura 9 – Desenvolvimento sustentável fraco e forte	63
Figura 10 – Esquema do modelo meta-teórico dos quatro pólos	70
Figura 11 – Etapas do trabalho	78
Figura 12 – Detalhamento da etapa 5.....	79
Figura 13 – Ficha de trabalho	83
Figura 14 – Primeiros passos na construção do mapa	84
Figura 15 – Prosseguindo com a construção do mapa.....	85
Figura 16 – Repetição que determina intersecção	86
Figura 17 – Exploração em direção aos meios	87
Figura 18 – Obtendo conceito-‘cabeça’	89
Figura 19 – Relacionamento entre equipe e lucro	90
Figura 20 – Atração e manutenção de clientes.....	91
Figura 21 – Visão quanto à equipe	92
Figura 22 – Relacionamento entre EPAs com foco no ‘bem-estar’ .	96
Figura 23 – Bem-estar de clientes e equipe.....	97
Figura 24 – Diferenciando bem-estar de clientes e equipe.....	98
Figura 25 – Aumento rápido de conceitos ao explorar bem-estar de clientes e equipe.....	99
Figura 26 – Mapeamento quanto a ‘usar bem os recursos’	100
Figura 27 – Focando o mapa em custos.....	101
Figura 28 – Buscando o ramo de custos.....	103
Figura 29 – Alteração da visão macro do mapa	106
Figura 30 – Pontos centrais do mapa	107
Figure 31 – Ações futuras	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de conhecimento por autores através dos anos	.33
Quadro 2 – Conversão do conhecimento.....	40
Quadro 3 – Quadro de visões intermediárias.....	71
Quadro 4 – Quatro dimensões e posturas aplicáveis	72
Quadro 5 – Natureza da sociedade	72
Quadro 6 – Matriz dos quatro paradigmas.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empregos gerados por MPEs	18
Tabela 2 – Importância das MPEs na economia brasileira.....	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contexto	15
1.2	Definição do problema	19
1.3	Pressupostos	22
1.4	Objetivo geral	23
1.5	Objetivos específicos	23
1.6	Justificativa	24
1.7	Aderência ao programa do PPEGC	25
1.8	Limitações do trabalho	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	Conhecimento	29
2.1.1	Conhecimento tácito	34
2.1.2	Conhecimento explícito	34
2.2	Gestão do Conhecimento	35
2.2.1	Criação, transformação e compartilhamento do conhecimento	39
2.3	Cognição	41
2.3.1	Cognição e decisão	44
2.3.2	Mapa cognitivo	47
2.4	Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	58
2.4.1	Sustentabilidade como estratégia para a empresa	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1	Caracterização da pesquisa	69
3.1.1	Estudo de caso	73
3.2	Etapas do Trabalho	78
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	79
4.1	Etapa 1 – Mapeamento cognitivo prévio	79
4.1.1	Procedimentos do mapeamento	79
4.1.2	Análise do mapa cognitivo 1	88
4.2	Etapa 2 – mapeamento com preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável	93
4.2.1	Procedimentos do mapeamento com preocupações sustentáveis	93

4.2.2	Análise do mapa cognitivo revisado.....	104
4.3	Comparação e análise entre o mapa cognitivo inicial e final	104
4.3.1	Resultados práticos.....	108
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	
	111
5.1	Sugestões para pesquisas futuras.....	114
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICE A – Questionário para definição de EPAs	125

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feita uma breve apresentação do problema estudado, assim como seus objetivos, justificativa, aderência ao programa do PPEGC e limitações.

1.1 CONTEXTO

Preocupações ambientais, sociais e econômicas fazem parte da humanidade desde tempos antigos, mas eram vistas de uma forma desagregada, sendo cada uma tratada isoladamente, não se importando ou mesmo sacrificando umas às outras para obtenção de ganhos dentro dos domínios de seus interesses. Essa ainda era a forma de agir estabelecida e aceita como adequada até recentemente (CONSTANZA, 1991).

Apenas três décadas atrás, em 1980, foram estabelecidas pelo Banco Mundial e encabeçado pelos EUA e pelo Reino Unido as bases para o a *World Trading Organization* (Organização de Negócios Mundial), que promovia total enfoque no comércio e no crescimento econômico. Além disso, reforçava a visão de comércio global e livre mercado como forma de se obter uma melhor condição social para a humanidade.

Essa visão de desenvolvimento mundial com foco econômico, como base para a melhoria da sociedade, se mostrou desastrosa, segundo Blewitt (2008). As consequências disso foram especialmente sentidas nos países em desenvolvimento, pois seus mercados foram invadidos por multinacionais e suas reservas de recursos depredadas de forma ostensiva. A premissa da obtenção de ganhos econômicos como forma de melhoria social se mostrou válida apenas para aqueles por trás das grandes multinacionais e de seus países. Aqueles menos industrializados e alvos da exploração sofreram pesados danos em suas economias, sociedade e, especialmente, ambientais irreparáveis (ROGERS; JALAL; BOYD, 2008).

Organizações com preocupações ambientais como o Green Peace passaram a questionar essa visão de desenvolvimento. Passaram a apresentar dados quanto aos danos ambientais causados por essa iniciativa em diversos pontos do planeta e de como guiava a humanidade em um curso de ação que levaria a um desastre ambiental de escalas globais. Essas preocupações levaram as Nações Unidas a trabalhar no

Brundtland Report (WCED, 1987), publicado e também conhecido pelo artigo *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), em que se buscou a noção de equilíbrio entre desenvolvimento econômico e social sem prejuízo, ou mesmo obtendo ganho, ao meio ambiente e assim se cunhou a ideia de desenvolvimento sustentável. Esse documento solidificou e difundiu a definição moderna de desenvolvimento sustentável, em que o desenvolvimento social e econômico se torna intimamente ligado com o meio ambiente. Pois o meio ambiente é onde vivemos e o desenvolvimento é a busca por melhorias das nossas condições de vida; dessa forma, os dois conceitos são inseparáveis (WCED, 1987).

Em 1988, com a promulgação da Constituição Brasileira, o artigo 225 já tratava do desenvolvimento sustentável, dizendo que

[...] todos têm direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL, 1988)

Em 1992, o desenvolvimento sustentável teve seu grande impulso na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro. Nessa Conferência foram tratadas especialmente a necessidade e a forma de se pensar em informações para a tomada de decisões dentro da visão de desenvolvimento sustentável. Sendo assinada pelo Brasil e tendo em seu princípio 4 a diretriz para o desenvolvimento sustentável, afirma que, para alcançar o desenvolvimento sustentável, a proteção ambiental constituirá parte integrante do processo de desenvolvimento e não pode ser considerada isoladamente desse (EARTH SUMMIT, 1992).

Na realidade brasileira, segundo Milaré (2007), o desenvolvimento sustentável deve assumir a característica de ser um desequilíbrio positivo, em que saímos da harmonia estática entre as três dimensões, sem ganhos para nenhuma, em busca do conflito de contrapartidas com resultados positivos para todas. Dessa forma, orientando nossas ações na obtenção de

resultados que possam não apenas garantir a sobrevivência, mas conquistar condições ainda melhores para as futuras gerações brasileiras, obtendo ganhos ambientais que se refletem em bem-estar e ganhos econômicos.

Essa visão de preservação como fonte de bem-estar social se difundiu rapidamente pela população mundial e brasileira. Isso causou uma alteração cultural quanto ao consumo e forçou as empresas, que já conviviam em um cenário de grande competição, em que o preço e a qualidade já não eram os únicos critérios de diferenciação pelo consumidor, a incluir a sustentabilidade como parte de sua estratégia para obter um importante diferencial competitivo (SAMPAIO; THOMAS, 2012). Tanto no Brasil quanto no mundo, aumenta o desejo de escolha dos consumidores por empresas que ajam de forma sustentável e responsável (ANDREAS et al., 2011). De acordo com Medeiros (2004), o consumidor mais atento passa a perceber a relação entre hábitos de consumo e problemas ambientais e entende que deve direcionar suas escolhas para promover o desenvolvimento sustentável. O comportamento das empresas e do próprio consumidor passa a ser ponto importante em suas escolhas de consumo. A transparência das empresas quanto às suas próprias ações passa a ser a ferramenta principal do consumidor consciente. As empresas agora devem investir nas relações com todos os seus interessados (*stakeholders*), sejam clientes, fornecedores, empregados, parceiros e colaboradores, assim como a comunidade na qual atua, governo e a sociedade em geral. Desse modo, determinada empresa pode ser identificada como uma empresa com um diferencial competitivo, por ser possuidora de responsabilidade social empresarial (ANDREAS et al., 2011).

A necessidade de diferenciação por meio da aderência ao desenvolvimento sustentável se faz presente tanto nas grandes quanto nas micro e pequenas empresas. Nas primeiras, por possuírem maior visibilidade para um maior número de pessoas, afetando de forma abrangente uma maior porção da sociedade. Já nas micro e pequenas empresas, a proximidade e a inserção com suas comunidades as tornam naturalmente mais transparentes e mais diretamente cobradas quanto às suas ações (LEONE, 1999).

Em 2000, as micro e pequenas empresas (MPEs) já eram de grande importância no cenário brasileiro, a começar pela sua

quantidade, que chegava a 98% das 3,5 milhões de empresas do país (IBGE, 2000). Destacavam-se ainda pela sua função social como geradoras de empregos, que na época eram de 35 milhões de pessoas empregadas e sob sua influência, o que equivalia a 59% das pessoas ocupadas no Brasil (Tabela 1).

Tabela 1 – Empregos gerados por MPEs

	2000	2008
% de MPEs	98%	99%
Empregos gerados	35 milhões	56,4 milhões

Fonte: IBGE, 2008.

Dados mais recentes apontam uma influência ainda maior das MPEs (IBGE, 2008), representando 60% dos 94 milhões de empregos e agora são 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais do país (Tabela 2).

Tabela 2 – Importância das MPEs na economia brasileira

As MPEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Fonte: IBGE, 2008.

A tendência é de um crescimento ainda mais significativo em 2012, chegando a uma média de uma empresa para cada 24 pessoas (BRASIL, 2010). Nesse sentido, as MPEs tornam-se elementos fundamentais para promover o crescimento econômico e, o mais importante, melhorar as condições de vida da população. As MPEs são especiais por serem capazes de dinamizar a economia dos municípios e bairros de grandes metrópoles, pois são elas que captam a mão de obra de jovens e profissionais acima de 40 anos que possuem maior dificuldade de entrada no mercado. Tal característica faz com que elas tenham grande importância social por propiciarem uma alta capilaridade em seus negócios.

Um dos grandes desafios hoje para as MPEs é a conciliação do crescimento econômico com o meio ambiente. Sendo as MPEs âncoras econômicas e sociais do país (BRASIL,

2010), também devem ser referências quanto ao relacionamento com o meio ambiente, em que a produção deve andar junto com a preservação ambiental. Por isso o SEBRAE cria cada vez mais projetos em prol da sustentabilidade empresarial, tendo já executado mais de 5,6 mil visitas técnicas nesse sentido, tanto nacionais quanto internacionais, o que trouxe redução de uso de recursos como água e energia em mais de 50% das empresas (SEBRAE, 2013). Ainda segundo o SEBRAE, essas empresas estão preocupadas em produzir bens e serviços com responsabilidade social e ambiental, não apenas por preocupações quanto ao mercado, mas porque, por estarem tão inseridas na comunidade, são impactadas e sensibilizadas mais diretamente por resultados socioambientais tanto positivos quanto negativos em suas áreas de atuação.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O desenvolvimento sustentável vem crescendo e se impondo como uma tendência inquestionável. Isso acontece à medida que aumenta a percepção mundial de que chegamos ao limite da capacidade do planeta de suportar nossas atividades, e, assim, nossa sobrevivência está em risco (BLEWITT, 2008). Passamos a ter, obrigatoriamente, a consciência de que as decisões feitas com base em critérios locais, estreitos e para curtos espaços de tempo podem produzir resultados globais desastrosos ao longo do tempo. Assim como passamos a entender que os modelos sob os quais traçamos nossas ações, com bases econômicas e ambientais, não são suficientes para lidar com a realidade atual e perspectivas futuras (CONSTANZA, 1991; WCED, 1987).

A sustentabilidade passou a ser um foco de atenção da população, do Estado e de empresas como uma melhor forma de relacionamento com o meio ambiente, com a sociedade e com as necessidades econômicas. Constanza (1991) comenta que gestores devem levar a sustentabilidade em consideração quando tomam suas decisões para não correr o risco de guiar suas organizações em direções que se opõem ao interesse da sociedade, assim como das exigências da legislação ambiental nacional e mundial.

O desenvolvimento da humanidade deve continuar, e a nossa necessidade como espécie de se desenvolver deve ser

respeitada e entendida. Mas também deve ser entendido que esse desenvolvimento deve ser feito de forma sustentável, respeitando os limites do planeta e da própria sociedade que o busca. Sendo assim, o desenvolvimento sustentável deixa de ser uma opção e se torna imperativo, diz Blewitt (2008). Para que a sustentabilidade faça parte do nosso dia a dia, é necessário o aprendizado pela sociedade, cooperação e experimentação social na modelagem de novas ideias, projetos e ações. Não existe mais um questionamento sobre ser ou não ser sustentável, mas sim de como podemos ser sustentáveis. São necessárias ações sustentáveis, decisões com preocupações quanto à sustentabilidade; e, dessa forma, é necessário que gestores tenham em sua mente o desenvolvimento sustentável como norte em suas decisões.

A preocupação e os conceitos do desenvolvimento sustentável devem estar presentes no raciocínio do gestor, ou seja, devem fazer parte do seu processo cognitivo. É a partir de sua cognição que se formará a complexa cadeia de preferências que o guiará em suas decisões (ROY, 1996); e, à medida que a preocupação com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável estejam presentes na cognição do gestor, suas decisões serão mais e mais adequadas a esse novo cenário mundial.

Em micro e pequenas empresas (MPEs), o papel do gestor como tomador de decisão é ainda mais impactante, normalmente sua decisão é centralizada, pois esse é o administrador, tomador de decisão, empreendedor, proprietário da empresa e, por muitas vezes, aquele que transita entre operacional, tático e estratégico (LEONE, 1999). Essa realidade difere dos gestores e tomadores de decisão em grandes empresas, que possuem colaboradores ou consultores, especialistas em sustentabilidade e desenvolvimento sustentável para orientá-los em suas decisões, além de dificilmente tomarem decisões centralizadas (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001).

Em MPEs, as preferências pessoais dos gestores acabam por se mesclar com as suas preferências empresariais. Os conhecimentos que esses aplicam em seus raciocínios empresariais não são conhecimentos formais, explica Leone (1999), mas resultantes de seus conhecimentos informais obtidos no dia a dia, na convivência com outras pessoas e nos meios de informação comuns a todos.

Em um domínio de alta complexidade como a sustentabilidade, esse senso comum do gestor de uma MPE se mostra, costumeiramente, equivocado (BLEWITT, 2008), dando ao gestor das MPEs uma noção errada do que é o desenvolvimento sustentável, o que vem a afastá-lo da decisão correta, seja por uma prática errada observada ou devido à dificuldade de entendimento e não concordância sobre ele.

A falta de conhecimento, segundo Charbel José Chiappetta Jabbour e José Antonio Puppim-de-Oliveira (2012), e aconselhamento adequado sobre as práticas do desenvolvimento sustentável leva o gestor de MPEs ao entendimento de que ser sustentável possui apenas impactos econômicos negativos e que, por ser pequeno e ainda lutando pela sobrevivência, a prática de ações sustentáveis levaria a um colapso econômico e falência da empresa. Para ele, a aderência a práticas quanto ao desenvolvimento sustentável traria a insustentabilidade econômica da empresa (EKINS, 2000), o que se contrapõe aos princípios do desenvolvimento sustentável (WCED, 1987).

Tanto a criação de empregos e desenvolvimento local e regional, quanto, e talvez ainda mais importante para o tema, a influência e a capacidade de coesão social das MPEs (FIGUEIREDO, 2001), temos nas MPEs uma grande força de ação direta e formação de opinião sobre a questão do desenvolvimento sustentável. Cabe então a preocupação de se essas empresas estão absorvendo, praticando e replicando conceitos, por meio de ações ou opiniões, que são realmente aderentes às práticas do desenvolvimento sustentável (MONTIBELLER, 2006).

Este trabalho busca verificar o entendimento e o raciocínio de um gestor de MPEs quanto ao desenvolvimento sustentável aplicado ao seu negócio, assim como a alteração de seu raciocínio, uma vez que preocupações e conceitos corretos quanto ao desenvolvimento sustentável lhes sejam apresentados.

Para tal, utilizar-se-á o mapa cognitivo, tanto para o mapeamento do raciocínio e a análise da transformação da cognição, quanto como ferramenta com a qual se apoia e guia o gestor nos relacionamentos causais das contrapartidas entre conceitos econômicos, sociais e ambientais, levando a decisões mais adequadas dentro do desenvolvimento sustentável (LAUKKANEN, 1990).

1.3 PRESSUPOSTOS

Considerando a problemática discutida, os seguintes pressupostos do trabalho são apresentados.

- A complexidade do que é sustentabilidade e desenvolvimento sustentável faz com que o seu entendimento e a sua prática não sejam triviais. Muitos se aventuram no desenvolvimento sustentável com pouco entendimento do que ele realmente trata (BLEWITT, 2008).

Algumas pessoas possuem um conhecimento profundo em algumas das áreas ou dimensões da sustentabilidade, mas pouco ou nenhum conhecimento das outras dimensões e dos relacionamentos entre elas. Outras pessoas possuem um conhecimento genérico, mas fazem confusão quanto aos conceitos específicos. Podendo estar desenvolvendo práticas que nem parecem adequadas para o todo, mas perdem sua validade quando vistas dentro de suas especificidades, pois deve-se ver o sistema de maneira geral, mas sem negligenciar as necessidades específicas de cada uma das dimensões (CONSTANZA, 1991).

Para ilustrar a complexidade do que é o desenvolvimento sustentável, Blewitt (2008) faz uma analogia com um caleidoscópio composto de diferentes formas, cores e padrões que se alteram constantemente à medida que nós e nosso ângulo de visão nos movemos. Sustentabilidade é um sistema complexo de contrapartidas em diferentes dimensões do interesse humano; assim, adotar o desenvolvimento sustentável exige a solução de problemas complexos que fogem do escopo normal das pessoas e que precisa de alguma orientação, utilização de *frameworks* e método para sua solução.

- Os gestores de micro e pequenas empresas não possuem o suporte por parte de cursos, sistemas e especialistas à disposição para guiá-los nos complexos caminhos do desenvolvimento sustentável. Gestores de MPEs se baseiam muito em seu *know-how* e praticam

ações baseadas em suas decisões centralizadas, suas preferências, intuição e percepção, muitas vezes oriundas de conhecimentos informais recuperados no dia a dia (LEONE, 1999). Esses gestores percebem os benefícios inerentes da prática do desenvolvimento sustentável e possuem orgulho de seus esforços nesse sentido, não apenas pela busca da melhoria econômica de seus negócios. Mas, pela contribuição social de suas ações sustentáveis, possuem grande desejo e insistem da forma que podem e percebem como válida em práticas buscando o desenvolvimento sustentável. Apesar de essas práticas poderem atingir os efeitos desejados, de uma forma geral, contribuem para a confusão tanto dos atores quanto dos agidos, pois o relacionamento causal das ações permanece desconhecido, tanto resultados positivos quanto negativos são conquistados sem que a verdadeira razão do sucesso ou do fracasso seja plenamente compreendida (ANDREAS et al., 2011).

1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar a alteração do mapa cognitivo do gestor e tomador de decisão de uma MPE ao ser interpelado quanto a preocupações com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- desenvolver o mapa cognitivo de um gestor de MPE;
- analisar o mapa cognitivo quanto a preocupações com o desenvolvimento sustentável;
- desenvolver um segundo mapa cognitivo, interpelando o gestor com preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável;
- analisar o novo mapa cognitivo obtido; e
- comparar os dois resultados para determinar a evolução dentro do desenvolvimento sustentável.

1.6 JUSTIFICATIVA

Desenvolvimento sustentável, entendido como um problema complexo, vem sendo abordado de forma empírica por gestores das MPEs que possuem pouco ou nenhum conhecimento formal sobre o tema, mas com um grande desejo de levar seus negócios de uma forma sustentável. Decidem e agem baseados quase que puramente em sua intuição e fragmentos de conhecimentos obtidos do senso comum, sem o suporte adequado, esperando obter o desenvolvimento sustentável, mas com grande incerteza quanto ao resultado de suas ações (SEBRAE, 2012).

Essa situação pode levar a resultados contrários ao desejados, frustração e difundir para outros gestores de MPEs e para a comunidade, que compartilham do conhecimento informal, indicações e percepções incorretas em relação tanto às ações quanto aos resultados.

Esse problema se agrava quando visto dentro da realidade de que 99% das empresas no Brasil atualmente são MPEs, com grande influência econômica e social que elas possuem por meio de suas ramificações dentro das comunidades e dos mercados (BRASIL, 2010).

Somado à dificuldade de entendimento de sustentabilidade, temos a própria natureza e entendimento comum de empresa como uma barreira para a obtenção do desenvolvimento sustentável, pois, conforme Martins (2008) afirma, a principal característica da empresa é o econômico e o lucro é a sua forma mais básica de preocupação, pois sem o lucro a empresa morre e deixa de ser viável.

O contexto das empresas, especialmente as MPEs, é uma grande barreira para se levar o desenvolvimento sustentável para um empresário, o que torna a modificação de seu processo cognitivo, para incluir o desenvolvimento sustentável, um desafio. Pois o empresário deve obter o entendimento de que o lucro é um meio, e não um fim para conquistar objetivos empresariais e que esses devem ser, em sua essência, prestar um serviço ou oferecer um produto demandado pela sociedade. Dessa forma, objetivos empresariais devem ser vistos como objetivos sociais, e o lucro como resultado natural do atendimento aos anseios da sociedade para sua melhoria e bem-estar (FIGUEIREDO, 2001).

Sendo as MPEs de grande expressão social e econômica, faz-se necessário buscar meios de orientar suas ações voltadas ao desenvolvimento sustentável (SEBRAE, 2012). Além disso, desenvolvimento sustentável positivo é desejável e a aderência das MPEs se faz requerida, tanto pelos impactos ambientais, sociais e econômicos de suas atividades, quanto pela própria sobrevivência da empresa através de sua adequação a uma postura sustentável que se torna mandatária nos mais diversos níveis de atuação.

Por ser a gestão e a tomada de decisão nas MPEs em sua maior parte centralizadas, a alteração do mapa cognitivo do gestor e proprietário da empresa acarretará em mudanças significativas em curto espaço de tempo. Dessa forma, ao se estudarem as formas de alteração da cognição do gestor e tomador de decisão das MPEs, estuda-se também a forma de se incluírem as MPEs no desenvolvimento sustentável.

1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DO PPEGC

Esta dissertação tem aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo em si um estudo interdisciplinar, pois envolve a gestão do conhecimento, a sustentabilidade e a cognição de um gestor quanto ao seu negócio. Este trabalho trata do conhecimento de um gestor de empresa, pela sua explicitação, análise e modificação.

Também é um estudo que oferece à Engenharia do Conhecimento demandas para um sistema baseado em conhecimento de análise de contrapartidas quanto a indicadores de sustentabilidade. Tal sistema teria sido de grande auxílio no desenvolvimento deste estudo de caso. Possui ainda espaço para a contribuição da Mídia do Conhecimento, no que se refere à melhor forma de apresentação dos resultados, ao mapeamento dos relacionamentos e dos ganhos positivos e negativos nas dimensões tripé da sustentabilidade, as dimensões econômica, social e ambiental.

Até o momento não se constatou na área da gestão do conhecimento um estudo sobre os impactos da introdução de preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável no processo cognitivo de um gestor de MPEs, nem estudos de algum método para se proceder com a introdução das referidas

preocupações no processo cognitivo e decisório do gestor das MPEs.

Uma empresa preocupada em agir conforme o desenvolvimento sustentável deve manter suas ações transparentes. Para isso, deve disponibilizar informações adequadas, tanto no conteúdo quanto na forma, tanto interna quanto externamente, atingindo todos os seus *stakeholders*. Assim, a gestão do conhecimento passa a ser a principal ferramenta para que a empresa seja reconhecida como sustentável e colha os frutos dessa diferenciação no mercado (MEDEIROS, 2004).

1.8 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Como declarado anteriormente, este trabalho objetiva a análise da mudança do mapa cognitivo de um gestor em uma MPE (micro e pequena empresa) à medida que ele for questionado e exposto a preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável de sua empresa, por meio de entrevistas em um estudo de caso, usando o mapa cognitivo como ferramenta (LAUKKANEN, 1990). Dessa forma, existem limitações a serem observadas:

- este trabalho trata apenas de uma MPE, ele pode e deveria ser posteriormente aplicado em outras MPEs para validação;
- o estudo é feito sobre uma empresa de porte micro ou pequeno. O resultado da aplicação deste mesmo estudo em empresas de maior porte pode ser viável e também é interessante para trabalhos posteriores, mas não é parte deste estudo;
- devido ao desconhecimento ou à confusão do gestor da MPE quanto ao desenvolvimento sustentável, o questionamento nesse sentido não pode ser aprofundado;
- o estudo é sobre a modificação da cognição do gestor em direção ao desenvolvimento sustentável, e não a completa alteração ou a precisão dos conceitos apresentados por ele nesse domínio;
- durante este trabalho, decisão, apoio à decisão e processo decisório são citados, pois é por meio da

cognição que decisões são tomadas e o mapa cognitivo, é uma ferramenta muito utilizada para esses estudos. Entretanto, este trabalho visa à obtenção do mapa cognitivo sem se estender quanto ao estudo e à prática de metodologias de tomada e apoio a decisão;

- os resultados apresentados, especialmente quanto ao mapeamento, são por muitas vezes fragmentados e sofrem variações durante o trabalho. Isso ocorre em parte por ainda ser um trabalho em andamento, sendo a construção do mapa cognitivo um processo contínuo, sem um fim determinado. Mas conteúdos também são omitidos por conterem informações estratégicas da empresa objeto do estudo e sobre as quais foi requisitado guardar certo sigilo; e
- pela grande extensão dos mapas cognitivos e por este estudo tratar da análise da alteração desses mapas, eles serão apresentados e estudados em partes ou 'ramos' mais interessantes para comparação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONHECIMENTO

O conhecimento sempre foi algo importante para a humanidade; foi por meio dele que nossa espécie se diferenciou, pôde se desenvolver e fazer uso da tecnologia como algo agregado a praticamente todas as nossas atividades do dia a dia e que nos dá uma grande vantagem sobre todas as outras espécies do planeta.

O valor do conhecimento durante a história da humanidade sempre existiu, mas como parte do indivíduo. Com o passar do tempo e com o aprimoramento dos meios de armazenamento e compartilhamento do conhecimento como a escrita, o conhecimento começou sua lenta jornada para se tornar um ativo de alto valor e separado do indivíduo (FIALHO; SANTOS; MACEDO, 2006). Essa jornada vem se acelerando à medida que os meios de comunicação e a informática também se desenvolvem constantemente.

Desde a sociedade agrícola de 30 mil anos atrás que o conhecimento passou a alterar a sociedade. Segundo Santos (2012), a Revolução Industrial de 200 anos atrás foi outro marco que, por meio da tecnologia oriunda do conhecimento, nos projetou para um outro nível de sociedade e controle de nosso ambiente.

Apenas há seis décadas, com a invenção e constantes evoluções dos computadores, passamos a dominar a informação e a partir dela nos tornarmos sociedade da informação. Mas hoje entendemos que o uso que se faz da informação é ainda mais importante que a informação em si e partimos para uma nova sociedade, de acordo com a Figura 1.

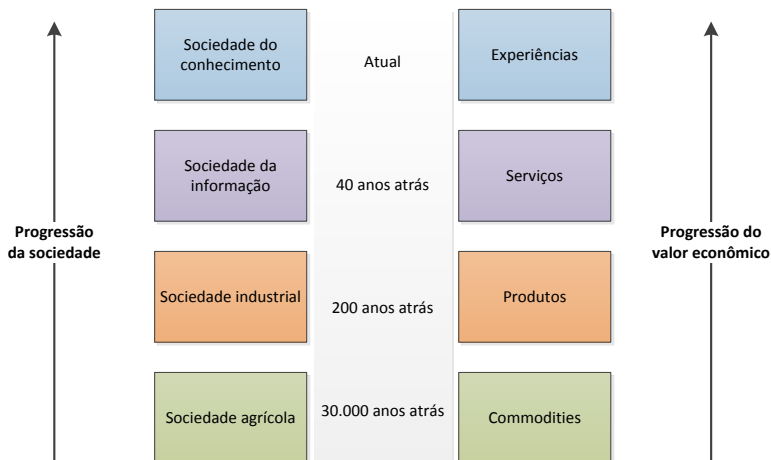


Figura 1 – Progressão da sociedade do conhecimento

Fonte: SANTOS, 2012.

Estamos entrando em uma nova era para a sociedade mundial, uma era baseada em conhecimento em que nos tornamos sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1998) e não mais sociedade industrial, como fomos no passado. Nessa nova sociedade os recursos não serão mais materiais, mas intelectuais.

Conhecimento é algo que faz parte do que somos, é inerente ao ser humano e combina nosso pensar e fazer na forma de cognição e habilidades (PROBST, 2002). Por meio do conhecimento, vencemos os desafios diários pela resolução de problemas, sejam esses básicos ou complexos e que são construídos pelos indivíduos à medida que interagem uns com os outros e com o meio.

Para Sveiby (1998), conhecimento está na ação e na capacidade de agir, transferir e converter conhecimento na criação de valor. Para a sua existência plena, é necessário que ele seja apresentado na forma de conhecimento explícito, habilidade, experiência e julgamento de valor. Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como uma crença que se justifica por meio do comprometimento a ela, e esse comprometimento vem agir perante esse conhecimento, acreditando ser a melhor forma de ação para determinada situação.

Muitas são as definições de conhecimento apresentadas nas últimas décadas:

- Polanyi (1967): o conhecimento humano possui a premissa de que “nós podemos conhecer mais do que somos capazes de expressar”;
- Argyris (1964): o conhecimento é construído basicamente através da ação e influencia e transforma a ação;
- Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento é um conjunto de crença justificada;
- Maturana e Varela (2007): o conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo; e
- Sveiby (1998): o conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo, e sua definição é algo amplo e não existe uma palavra que seja aceita de modo geral.

Existe, praticamente, um consenso quanto à existência do conhecimento apenas como algo colocado em prática, o que se difere das informações que guardamos em nossas mentes ou em livros, por exemplo. Existe uma distinção entre dado, informação e conhecimento, sendo essa diferença muito discreta, mas também indispensável para a compreensão do que é o conhecimento e de como podemos percebê-lo (BHATT, 2001).

Para Bhatt (2001), qualquer fato novo ou novo *'input'* é um dado, conjuntos de dados são apenas conjuntos de dados e não possuem nenhum valor informativo enquanto não forem organizados de alguma forma. Neste momento em que os dados são organizados, eles passam a informações que possuem a capacidade de nos informar sobre algo, que possuem uma base de onde podemos extrair algum sentido, algo significativo para nós. Esse sentido atribuído à informação permite sua transformação em conhecimento e, dessa forma, sem ser atribuído um sentido à informação, ela se mantém informação. O que pode ser visto na Figura 2.

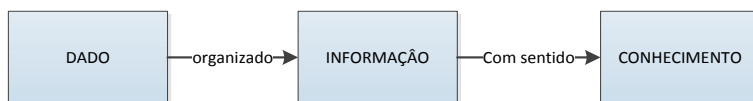


Figura 2 – Dado, informação e conhecimento

Dessa forma, a relação entre dado, informação e conhecimento é recursiva e depende de organização e interpretação:

- a organização do dado o torna informação; e
- o sentido ou interpretação sobre a informação o torna conhecimento.

Sobre isso, Bhatt (2001) completa que o conhecimento depende do usuário, depende da interpretação e de perspectivas desse, e, assim sendo, é dependente do contexto ou ambiente onde o usuário se encontra e da forma particular como esse usuário interage com o seu meio. Sendo assim, conhecimento é algo pessoal, uma vez que o conhecimento é a informação enriquecida pela cognição do usuário e que deve ser posto em uso em ações ou compartilhado com seus pares para obter ainda maior valor.

O conhecimento, segundo Probst (2002), se define por ser um conjunto que inclui cognição e habilidades, o que Sveiby (1998) explica e detalha como conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é adquirido pela educação formal e pode ser facilmente armazenado fora do ser humano e transferido de forma indireta. O conhecimento tácito, ou também chamado de conhecimento prático, das habilidades é fruto da experiência e experimentação do indivíduo e pode ser influenciado pelo conhecimento explícito, mas possui uma existência independente, sendo um conhecimento muito pessoal, de difícil explicitação e transferência, mesmo quando feita de indivíduo para indivíduo, pois exige treino, prática e repetição.

Ao passar dos anos, diferentes autores definiram o conhecimento quanto aos seus tipos, com pequenas variações, mas sempre mantendo uma linha central aderente à existência do conhecimento tácito e explícito. No Quadro 1 a seguir pode-se ver essa convergência, mesmo que parcial, do conhecimento para esses dois tipos básicos:

Autor	Tipos de conhecimento
Polanyi (1966)	tácito explícito
Boisot (1995)	privado público pessoal senso comum
Blackler (1995),	<i>embraine</i> - conhecimento pessoal <i>embodied</i> – conhecimento incorporado <i>encultured</i> - conhecimento cultural <i>embedded</i> - conhecimento embutido <i>encoded</i> - conhecimento codificado
Spender (1998)	explícito implícito individual coletivo
Nonaka e Takeuchi (1999)	tácito explícito
Lastres e Albagli (1999)	codificáveis tácitos
Lundvall (2000)	<i>know-what</i> <i>know-why</i> <i>know-how</i> <i>know-who</i>
Capra (2002)	tácito explícito
Davenport e Prusak (2003)	tácito explícito
Sabbag (2007)	propositivo competente
Choo (2010)	tácito explícito cultural

Quadro 1 – Tipos de conhecimento por autores através dos anos
Fonte: FRANTZ, 2011.

Este trabalho ater-se-á aos dois tipos de conhecimento: tácito e explícito, conforme apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), pois eles se mostram uma constante entre a maioria dos autores e por fazerem grande sentido para este trabalho.

2.1.1 Conhecimento tácito

O conhecimento tácito compõe o conhecimento da pessoa, suas experiências, ideias, percepções, valores e julgamentos pessoais. É um conhecimento que se altera constantemente à medida que o indivíduo adquire novas experiências; sendo assim, é dinâmico e só pode ser acessado por meio de uma colaboração pessoal e direta com os detentores desse conhecimento (LARA, 2003).

A teoria do conhecimento tácito foi desenvolvida por Polonyl (1966), entre as décadas de 1940 e 1950. Em sua teoria, ele apresenta o conhecimento como algo pessoal que se baseia em três teses principais:

- a descoberta de algo novo, em que o novo conhecimento é espontâneo e imprevisível, não sendo resultado de regras ou algoritmos para esse fim;
- o conhecimento possui a característica de ser em grande parte pessoal, mas de existir plenamente apenas quando se torna público. Ao ser pessoal, guarda características do indivíduo como suas emoções; e, ao ser transmitido socialmente, se confunde com a experiência do indivíduo com a realidade; e
- todo conhecimento, inclusive o conhecimento explícito, é fundamentalmente tácito, pois tem suas raízes no conhecimento tácito, ou seja, na ação e na prática.

2.1.2 Conhecimento explícito

O conhecimento explícito é o conhecimento formal, adquirido por meio da educação formal, e trata do conhecimento de fatos que podem ser chamados de informação e, assim, ser um conhecimento informativo e o elemento que define a competência do indivíduo (LARA, 2003).

A competência depende em grande parte do contexto (SVEIBY, 1998). Aprende-se a aplicar a competência por meio de atividades dentro de determinado ambiente. No caso de alteração desse ambiente, a competência adquirida não poderá mais ser posta em prática, a não ser que se encontrem condições contextuais muito próximas àquelas onde a competência foi desenvolvida. Dessa forma, o conhecimento

explícito não ‘age’ diretamente sobre o ambiente, ele necessita ser adaptado ao ambiente e se desenvolver em habilidade para que o indivíduo possa ser produtivo. Dessa forma, o conhecimento explícito transita de sua origem no tácito para seu destino também no tácito em um ciclo contínuo (POLONYL, 1966).

Diferente do conhecimento tácito, o conhecimento explícito pode ser armazenado facilmente, pois ele é informação e produto de captura e fornecimento de contexto a experiências e ideias (LARA, 2003).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações vivem hoje uma realidade muito diferente do que era no passado. Até o século XIX, pode-se dizer que o conhecimento não existia em quantidade e não tinha o valor que tem hoje, e o trabalho se baseava na força e na repetição das mesmas atividades através dos séculos. Apenas a partir da segunda metade do século XIX, pela industrialização e por uma aceleração da evolução tecnológica da humanidade, que a informação passou a ganhar importância para a operacionalização dos processos das organizações (FIALHO; SANTOS; MACEDO, 2006). Entre a metade do século XIX até próximo ao fim do século XX, com o aumento do valor da informação e da necessidade do conhecimento, muito ferramental foi desenvolvido para se poder lidar e agregar a informação, de uma forma adequada para os mais variados fins das organizações. Contudo, mesmo esses sistemas de suporte se tornaram ineficazes à medida que o conhecimento se elevava de algo desejável para algo necessário, de modo que se pudesse chegar a organizações baseadas em conhecimento .

Nas próximas décadas, as empresas serão bem diferentes, com menos gerentes, menor hierarquia e maior quantidade de especialistas. Organizados em grupos de valor nos quais o conhecimento estará acima de cadeias de comando e a importância residirá em duas perguntas-chave: “Quem depende de mim para que tipo de informação?” e “De quem eu dependo para obter informações?” (DRUCKER, 1998). Segundo o autor, resolver essas questões é o desafio da gestão para este século.

A utilização da tecnologia da informação nas empresas, sendo elas de qualquer tamanho ou setor, é uma amostra do que

será a transformação das empresas no futuro, em que a informação e a tecnologia terão grande impacto nas decisões empresariais, assim como na própria estrutura de funcionamento da empresa, pois a facilidade de comunicação e o acesso às informações pertinentes eliminam a necessidade de gerentes intermediários que teriam a função principalmente de coordenar e repassar as atividades (MAXIMIANO, 1995). Para Drucker (1998), o melhor indicativo de uma organização baseada em conhecimento de sucesso é a não existência de gerentes intermediários de nenhuma forma.

Essa transformação das organizações exige também uma transformação na forma como são geridas. Pois, à medida que o foco passa para o conhecimento, é necessária a gestão desse conhecimento de uma forma sistêmica dentro da organização (DRUCKER, 1998). À medida que os especialistas se tornam mais presentes nas empresas, essas passam a uma exigência maior de habilidade cognitiva, aprendizagem e gestão efetiva de seu conhecimento, o que nos obriga a reaprender as bases da gestão de empresas (FIALHO; SANTOS; MACEDO, 2006).

A organização do presente que deseja ser pertinente no futuro precisa abandonar as certezas do passado e desenvolver novos conhecimentos. Dessa forma, a gestão do conhecimento possui duas faces, a da destruição criativa do conhecimento do passado, que não é mais adequada, ao mesmo tempo que cria, dissemina e compartilha o conhecimento que realmente traz vantagens competitivas para as empresas, desenvolvimento de seu capital intelectual e capacidade de competir em um novo mercado globalizado de maneira sustentável (FIALHO; SANTOS; MACEDO, 2006).

O caráter de destruição criativa da gestão do conhecimento é especialmente importante no que se trata da cultura da empresa, pois não se atinge a GC (Gestão do Conhecimento) apenas pela implantação de processos e pelo uso de ferramentas, mas é necessário que ela seja assimilada pela organização. Isso significa mudar a cultura e a forma de se trabalhar com o conhecimento; é nesse ponto que a grande maioria das organizações falha quanto à gestão do conhecimento (SANTOS et al., 2009). As estruturas tradicionais das empresas, sejam elas de quaisquer tipos, simplesmente não foram desenhadas para atender às necessidades de criação e gerenciamento do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento tem sido apontada como algo necessário, senão obrigatória, para garantir o sucesso de organizações nas mais variadas áreas. Em uma era de informação, o impacto do adequado gerenciamento da informação se torna um diferencial para se obter o sucesso. E, à medida que nos tornamos sociedade do conhecimento, gerir o conhecimento se torna estratégico para empresas e pessoas que querem participar de forma ativa do novo cenário mundial. O futuro pertencerá a pessoas que sabem gerenciar o conhecimento (DRUCKER, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS et al., 2009).

Belkin (1978) apresentava o foco da gestão do conhecimento como o de fornecer e aperfeiçoar o próprio capital intelectual da empresa, e isso tem como resultado principal oferecer maiores e melhores subsídios para a tomada de decisão adequada dentro da empresa, reduzindo sua incerteza. Algo que evoluiu de uma visão tecnológica para uma mais humana, não se tratando apenas da criação de repositórios, mas da conciliação de recursos tecnológicos e humanos em uma combinação de conhecimento tácito e explícito, por meio principalmente de uma cultura voltada para o conhecimento e do uso da tecnologia para suportar essa cultura (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conceitualmente, Serrano e Fialho (2003) definem que a GC envolve uma série de processos desde a criação, o uso e a discriminação de conhecimentos explícitos e tácitos em toda organização, visando capturar, registrar e promover o reuso do conhecimento para agilizar a resolução de problemas e garantir a propriedade e a manutenção das informações por toda a organização. Esse conceito é expandido para a questão de negócio por Bergeron (2003) ao citar a otimização que a GC possibilita ao, de forma deliberada e sistemática, selecionar, armazenar, organizar e comunicar informações essenciais de forma a contribuir para a competitividade da empresa.

Estudos realizados pela ManagementReview (2006) nos EUA delimitaram que a GC trata de pessoas, enquanto essas procurarem, encontrarem e empregarem as melhores práticas por meio dos recursos já existentes na organização para capturar, armazenar, recuperar e distribuir ativos intangíveis de conhecimento. Isso corrobora com o conceito apresentado por Serrano e Fialho (2003), Drucker (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Bergeron (2003).

Alguns princípios foram definidos por Nonaka e Takeuchi (1997) quanto à gestão do conhecimento para auxiliar as organizações no entendimento do processo, são eles:

- o conhecimento reside na cabeça das pessoas, sua origem não é definida;
- para se compartilhar o conhecimento, é necessária uma relação de confiança entre seus detentores;
- o uso da tecnologia traz novos comportamentos em relação ao conhecimento;
- deve existir uma recompensa, um estímulo para o compartilhamento do conhecimento;
- a gestão do conhecimento deve ter suporte da alta gestão e devem ser garantidos os recursos necessários para tal;
- deve-se iniciar a gestão do conhecimento na forma de um programa piloto que defina um marco para a mudança cultural e procedimental da organização;
- devem-se definir e acompanhar metas quantitativas e qualitativas quanto ao conhecimento; e
- a criatividade deve ser incentivada, pois a partir dela o conhecimento surge de formas inesperadas.

Segundo Servin (2005), são três os elementos-chave que formam o tripé da GC – pessoas, tecnologias e processos:

- pessoas são aqueles que fazem uso do conhecimento e que através dele agregam valor as suas atividades;
- processos tratam da organização de atividades e tarefas que influenciam e são influenciadas pelo conhecimento das pessoas e da organização; e
- tecnologia é o meio pelo qual as pessoas, através de processos, fazem uso do conhecimento.

Desses três, o componente mais importante são justamente as pessoas. São elas que criam, compartilham e se utilizam do conhecimento, visto que processos e tecnologias existem para dar as condições que permitem às pessoas realizarem ou não a Gestão do Conhecimento nas organizações. As pessoas são tanto usuários quanto geradores de conhecimento, sendo as únicas com capacidade de trabalhar e

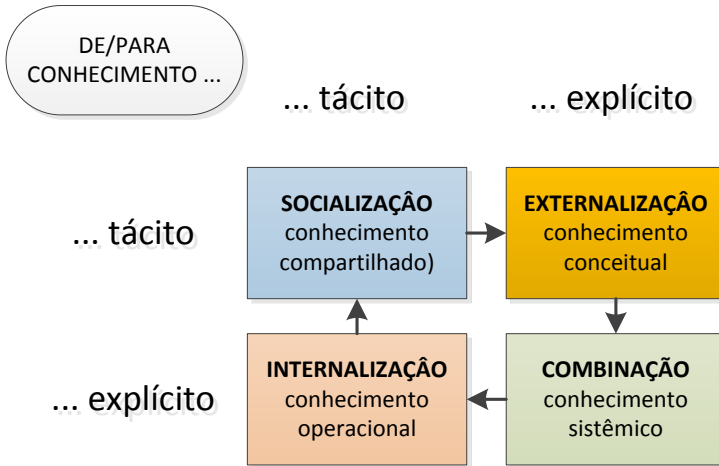
converter o conhecimento na sua forma tácita e na sua forma explícita.

2.2.1 Criação, transformação e compartilhamento do conhecimento

A gestão do conhecimento explícito em uma organização possui certo grau de complexidade, mas é alcançável com a prática correta de atividades como armazenamento e disponibilização de documentos formais como e-mails, relatórios, projetos, entre outros. A isso Nonaka e Takeuchi (1997) veem como a ponta do *iceberg*. Esses autores explicam que as organizações ocidentais possuem uma visão de organização como máquina para processamento de informação e que essa visão é profundamente inserida na tradição gerencial ocidental. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para as organizações ocidentais, o conhecimento é necessariamente explícito e assim algo formal e sistemático que pode ser expresso em números e palavras e facilmente comunicado e trocado em sua forma documental.

A comparação de valor entre conhecimento tácito e explícito é um tema complexo e de pouca utilidade, pois a própria fronteira entre o que é o tácito e o que é o explícito é de difícil definição (SVEIBY, 1998), mas eles possuem diferenças e nessas diferenças reside a razão da necessidade de se transformar o conhecimento.

O conhecimento tácito possui maior dificuldade de formalização, armazenamento e compartilhamento; esse deve ser feito de forma direta, pessoa a pessoa. Dessa forma, a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito vem sendo perseguida nas últimas décadas como forma de as organizações obterem maior capacidade de gestão sobre seu conhecimento. Essa conversão é apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) em forma de espiral que representa os diferentes modos de conversão de conhecimento que acontecem continuamente entre o conhecimento tácito e explícito de um indivíduo e que pode ser compartilhado em diferentes níveis, conforme mostra o Quadro 2.



Quadro 2 – Conversão do conhecimento
 Fonte: Adaptado de: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Existem quatro processos de conversão do conhecimento em ação constante e cíclica (LARA, 2003):

- socialização, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, definido por um compartilhamento de experiências em que se comparam, somam e compartilham diretamente modelos mentais ou habilidades técnicas. Dessa forma, a aquisição de conhecimento tácito se faz por meio da experiência do indivíduo;
- externalização, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, trata de articular o conhecimento tácito em conceitos explícitos que são ricos em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos e exemplos práticos;
- combinação, a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, trata de um processo de sistematização do conhecimento pela combinação de diferentes conhecimentos explícitos expressos em diferentes formas em um sistema de conhecimento. Por meio do acréscimo, do agrupamento, da combinação e da revisão dos conhecimentos desse sistema, pode-se chegar a novos conhecimentos; e

- internalização, conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, é a aplicação prática de informações e conhecimentos tácitos. Trata da dedução como processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito, à medida que o indivíduo se utiliza da informação explícita para agregar em suas competências.

Por meio dos indivíduos, das pessoas, é que se faz o compartilhamento do conhecimento; e, para que exista o compartilhamento, é necessário que exista a confiança e o entendimento de que, ao compartilhar o conhecimento, existe um ganho para o grupo. Afinal, se o conhecimento é valioso, é possível entender o porquê de um indivíduo de retê-lo. Para Angeloni (2002), as organizações precisam e estão incentivando cada vez mais esse compartilhamento, sendo que esse deve ser o processo central de qualquer organização do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento, realizado de maneira adequada, promove benefícios além da própria organização, pois existe uma difusão e transferência que alavancam o conhecimento para todos os *stakeholders* e acabam por criar fluxos de informação em que essa transita de forma mais rápida e com menos ruído. Assim, segundo Angeloni (2002), organizações do conhecimento não apenas agregam valor interno, mas contribuem para a agregação de valor de toda sua rede de relacionamentos, tanto internos quanto externos.

2.3 COGNIÇÃO

Pelas Ciências da Cognição, essa se refere às funções mentais ou aos processos cognitivos que envolvem a aquisição, a manutenção e o uso do conhecimento. Um processo cognitivo é considerado um processo humano de tratamento da informação pelo qual o indivíduo seleciona uma informação, 'brinca' com ela, analisa, agrupa, reorganiza, julga e decide sobre ela, tira conclusões, planeja e age (MEHLER, 1996). Dessa forma, cognição pode se apresentar de formas diferentes, como percepção, atenção, padrão de reconhecimento, aprendizado, memória, processamento de linguagem, resolução de problemas, raciocínio e pensamento (STERNBERG, 2006).

As Ciências da Cognição tiveram sua gênese nos estudos de Alan Turing, que teve uma visão sobre a mecanização crescente que era muito além de sua época. Turing propunha máquinas que não fossem diretamente operadas por humanos, mas que tivessem a capacidade de pensar. Assim como uma criança, elas seriam criadas com capacidade e conhecimentos mínimos e seriam então ensinadas à medida que se desenvolviam para exercer diferentes atividades de forma autônoma e inteligente (FIALHO, 2001).

As ideias de Turing, em vários campos, sofreram fortes pressões contrárias pela sociedade, que manteve suas ideias e o início do estudo da cognição estagnados até o período pós-guerra (Segunda Grande Guerra). Apenas na década de 1945-1955 é que as Ciências Cognitivas passaram a ser formadas dentro da ciência e da academia mundiais como um campo a ser desenvolvido.

As pesquisas mais recentes no campo da Cognição levam em consideração os trabalhos de Francisco Varela, que tem a visão da cognição por meio de sistemas dinâmicos complexos que se auto-organizam, ou seja, se adaptam continuamente dentro de seus contextos (VARELA; THOMPSON; ROSCH, 1991). Dessa forma, a Ciência Cognitiva não deve ser vista como uma disciplina única, mas como um agrupamento de disciplinas em que cada uma apresenta uma versão diferente para a cognição dentro de suas áreas de especialidade; e a cognição é o conjunto de todas.

O funcionamento do cérebro como máquina é importante, assim como seu desenvolvimento behaviorista. A visão do cérebro pela medicina, dessa forma, não deve brigar com a visão da psicologia, pois ambas apresentam repostas que se somam dentro das teorias cognitivas, sobre a qual Fialho (2001) afirma

[...] Ciência Cognitiva é, em si, transdisciplinar, na medida em que a compreensão do fenômeno cognitivo demanda a contribuição dos diferentes olhares das disciplinas que, ao combinarem-se, produzem uma nova episteme.

Mesmo o conceito da Cognição sendo dinâmico e de difícil definição, existe uma visão de que as Ciências da Cognição

procuram trabalhar sobre processos puramente cognitivos como a tomada de decisão, a memória, o planejamento etc. Thagard (2005), agregado a isso (KILGOUR; EDEN, 2010), explica que cognição atualmente não possui apenas essas características citadas quanto ao cérebro humano, mas também contempla a emoção, que agrega mais uma camada de complexidade ao já complexo estudo da cognição (PESSOA, 2008). As definições sobre cognição, emoção e relacionamento entre essas têm estado sobre constante revisão, pois as noções são relacionadas e dependentes em cada caso. Ao se estudar cognição, não se pode separá-la da emoção (SCHERER, 1993); e hipóteses sobre o relacionamento das duas vêm sendo discutidas por séculos por pensadores como Platão, Freud, Descartes, Aristóteles, entre outros.

O pensamento por si só não é um processo simples, ou mesmo, pode o pensamento ser visto como um processo único do pensamento ou cognição, que podem ser tomados como termos intercambiáveis (TAYLOR, 2005). É um processo complexo, feito de muitos outros processos; e a identificação dos diferentes processos relacionados com o pensamento sobre diferentes coisas em situações diferentes é um dos principais focos dos estudiosos da cognição.

A maior dificuldade, e o que torna o estudo da cognição algo extremamente complexo, é o fato de que o processo cognitivo não pode ser observado dentro do cérebro. Não se podem observar as ideias e o pensamento, tudo que se pode observar é o resultado ou as ações e os comportamentos decorrentes desse pensamento (TAYLOR, 2005). Dessa forma, o estudo da cognição é também o estudo das ações e dos comportamentos, sendo eles quais forem. De forma correlacionada, o estudo da alteração de comportamentos e de ações é também o estudo da alteração da cognição.

Para que exista a cognição, antes de pensamento em si, é necessário algo sobre o qual se fará o pensamento. Pois este envolve o processamento de informações. Dessa forma, é necessária a existência de informação para que qualquer processamento ocorra ou seja possível. Teorias afirmam que o ser humano já inicia sua vida com um conjunto básico de conhecimentos inatos e, posteriormente, o restante (senão todo) o conhecimento é conquistado a partir do aprendizado (TAYLOR,

2005). Esse aprendizado se faz pela interação com o ambiente e pela acomodação dessas experiências em memória.

O produto resultante da cognição é o conhecimento, o que pode se diferir em tipos, como crenças, modelos mentais e percepção do contexto, sendo o conhecimento é armazenado e mantido na memória (FIALHO, 2001). A memória e o conhecimento são tipicamente utilizados pelas pessoas para tomar decisões e fazer julgamentos (PLOUS, 1993).

Existe uma conexão entre a cognição e a tomada de decisão, mas não é certa. A tomada de decisão é fruto da cognição, mas existe um questionamento sobre como exatamente a cognição participa do processo decisório (FIALHO, 2001).

A cognição humana é indissolúvel de nossa memória, é então uma versão da realidade que foi armazenada após passar por uma série de filtros pessoais. Dessa forma, durante sua armazenagem, sofreu uma série de transformações devido ao nosso raciocínio sobre essa realidade por meio de nossas lembranças e, ao ser recuperada e utilizada novamente, passa por uma série de filtros contextuais, sendo novamente revista e armazenada (FIALHO, 2001). Dessa forma, a realidade do indivíduo é algo pessoal e a cognição é individual e única de cada pessoa, o que faz do processo de tomada de decisão algo também único para cada indivíduo (BUSEMEYER; HASTIE; MEDIN, 1995; EDEN; ACKERMANN, 1998).

2.3.1 Cognição e decisão

O sucesso na gestão de empresas e negócios em geral depende da qualidade das funções gerenciais, como planejamento, organização, direção e controle (MAXIMIANO, 1995). Para executar essas funções, os gestores estão continuamente envolvidos no processo de tomada de decisão, que vai desde o esboço de um plano para um produto até a definição de preços, a escolha de fornecedores e a delimitação de mercado.

Esses gestores podem se confrontar com os mais variados tipos de problemas sobre os quais têm que tomar decisões, desde operações diárias do dia a dia da empresa até estratégias de longo prazo, agindo em vários níveis da cadeia produtiva, do operacional ao estratégico. Entretanto, decisões gerenciais e de

maior amplitude necessitam de um suporte maior para serem tomadas, pois possuem elevada complexidade e impacto (NIU; LU; ZHANG, 2009).

Decisões podem ser tomadas tanto por indivíduos quanto por grupos, sendo as decisões individuais costumeiramente vistas em níveis gerenciais mais baixos ou em empresas menores, em que, por muitas vezes, o proprietário do negócio é também seu gestor e o único tomador de decisão (LEONE, 1999).

Quanto mais complexas as decisões, mais únicas elas se tornam. Mesmo que determinada situação se repita, ainda teremos um processo decisório diferente, por menor que seja a alteração em qualquer das muitas variáveis do processo decisório, como diferentes envolvidos, diferentes locais e momentos, isso levará a um resultado completamente diferente e necessitará de uma decisão diferente. Nesse caso, o contexto atual não será de nenhuma forma uma repetição do passado e exigirá uma resposta única (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001).

O conhecimento é tipicamente utilizado pelas pessoas para tomar decisões e fazer julgamentos, analisado de forma resumida ou simplificada sobre o funcionamento da memória, da cognição e da decisão, pessoas são capazes de tomar decisões apenas baseadas no conhecimento que reside em suas mentes, na memória de longo prazo. O que se observa na prática é uma maior tendência ou facilidade de decisões serem tomadas buscando contextos que sejam significativos e familiares aos tomadores de decisão (THAGARD, 2005).

Para Thagard (2005), decisão é o planejamento dedutivo que encontra um caminho lógico de um estado inicial a um estado desejado, e esse caminho se encontra na cognição, pois a própria percepção de origem e destino sobre a qual se constrói o caminho é pessoal. Dessa forma, a habilidade das pessoas para a tomada de decisão reside em sua cognição, pela sua percepção contextual e por seus modelos mentais (NIU; LU; ZHANG, 2009).

A tomada de decisão é, por natureza, um processo cognitivo (LAUKKANEN, 1990), envolvendo diferentes tarefas próprias da cognição como coletar informação, avaliar situação, gerar e selecionar alternativas e implementar soluções. A tomada de decisão nunca é imune ao erro, já que os tomadores de

decisão são muito suscetíveis as suas parcialidades, preconceitos e tendências cognitivas (NIU; LU; ZHANG, 2009). Dessa forma, o uso de ferramentas, metodologias e sistemas que apoiem a decisão é muito empregado pelos tomadores de decisão de grandes empresas para minimizar seus erros cognitivos e maximizar o desempenho de suas ações.

Decidir é uma constante atividade da cognição, ponto central e essencial que define a gestão das empresas dessa forma determinante para o sucesso ou o fracasso de qualquer organização (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001). Novas tecnologias, contextos e alterações culturais fazem com que decisões, antes certas e repetidas com sucesso inúmeras vezes, se tornem obsoletas e levem a resultados diferentes do esperado, podendo ser desastrosos para a empresa. Dessa forma, o gestor deve estar muito atento para o ambiente interno e externo de sua organização, identificando o maior número de fatores que possuam impactos diretos e indiretos nas ações resultantes de suas decisões tomadas para minimizar ao máximo esse risco inerente ao processo decisório.

As decisões se tornam cada vez mais complexas, e decisões complexas se tornam únicas, fortemente dependentes do contexto específico em que elas estão sendo tomadas. Mesmo no caso da repetição de alguma situação do passado, as decisões tomadas não dão nenhuma garantia do mesmo resultado futuro; dessa forma, não valem mais nada no presente. A subjetividade se torna mais forte ao tratarmos de decisões complexas e contextuais com suas multiplicidades de critérios (YIN, 2001).

O gestor, e tomador de decisão contemporâneo, deve possuir visão sistêmica que vá além da visão tradicional de empresa e de suas fronteiras. Que busque entender o contexto amplo, cultural, social e econômico no qual as empresas se encontram atualmente, especialmente devido ao fato de que a globalização fez com que o ambiente externo das empresas se expandisse. À medida que economias, sistemas políticos, culturas, tecnologias, recursos e indústrias de diferentes países cada vez mais convergem, os gestores devem cada vez mais estar atentos e se adequar aos conhecimentos e às tendências mundiais (PARKER, 2005).

2.3.2 Mapa cognitivo

O mapeamento cognitivo foi desenvolvido como uma forma de representar a forma única de um indivíduo de construir sistemas para tomar consciência de seu ambiente, realidade, problemas e forma como toma decisões (LAUKKANEN, 1990). Conforme o nome diz, o mapa cognitivo busca uma forma de explicitar a cognição de um indivíduo em um mapa que possa ser entendida por outras pessoas e, ainda mais importante, que o próprio indivíduo possa ter noção da sua forma de pensar (EDEN; ACKERMANN, 1998). Conceitualmente, um mapa cognitivo é "uma representação gráfica de um conjunto de representações discursivas feita por um sujeito (o ator) com vistas a um objeto (o problema) em um contexto de uma interação particular" (COSSETTE; AUDET, 1992, p. 327).

Essa forma de mapeamento se baseou na teoria de construção pessoal de Kelly (1955), que diz que as pessoas tendem a ter consciência do seu contexto através da comparação e contrastando novas experiências com experiências anteriores para tentar prever e, dessa forma, gerenciar seu futuro. Os mapas cognitivos visam representar um problema ou preocupação de um indivíduo para que, através dele, esse indivíduo possa ter uma visão mais clara de suas próprias percepções quanto a esse problema e buscar, com maior clareza, uma solução ou tomar uma decisão (BELTON; STEWART, 2002).

Ao representarmos o pensamento, podemos então melhor analisá-lo. Eden (1998) diz que não sabemos o que pensamos até ouvirmos o que dizemos; dessa forma, ao explicitarmos o pensamento e a cognição em forma de um mapa, podemos melhor entender nossa própria forma de pensar.

Os benefícios e os usos do mapeamento cognitivo são inúmeros (EDEN; ACKERMANN, 1998; KEENEY; RAIFFA, 1993) e vão desde sua construção à sua análise e revisão. A própria construção do mapa cognitivo é um exercício de raciocínio e de autoanálise do indivíduo sendo mapeado. Ao ser questionado sobre seus motivos, preferências e percepções, o indivíduo toma consciência de muitos aspectos de sua cognição que, apesar de serem de sua propriedade, não eram claros para ele. Não apenas o mapeamento, mas a exploração da cognição durante a

construção do mapa cognitivo se mostra como uma ferramenta poderosa no apoio ao processo decisório, por explicitar processos de preferências e relações causais que estavam ocultos na mente do decisor. Contudo, mesmo oferecendo uma visão única e muitas vezes surpreendente, o mapa cognitivo, ao fim do processo, tem que ser reconhecido pelo indivíduo como seu ou todo o processo é invalidado (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001).

Existem diferentes tipos de mapas cognitivos. Segundo Fiol e Huff (1992), esses podem ser classificados de diferentes formas, quanto ao tipo de mapa, uso, componentes, intervenção e análise.

- Quanto ao tipo, o mapa cognitivo pode ser de pontos ou de contexto. Em um mapa de pontos existe uma clareza de etapas, uma indicação clara e facilmente registrável, visualizável e transferível de uma sequência de pontos para se atingir certo objetivo. Um mapa de contexto expande as etapas ou os pontos para incluir seus contextos e detalhes. Dessa forma, apresenta as incertezas quanto à sequência adequada de pontos para se atingir o objetivo. Mapas contextuais exigem o julgamento daquele que os lê.
- Quanto ao uso, eles podem ser usados como produtos ou ferramentas. Como produto, mapas cognitivos são estáveis, podendo apenas ser consultados e desse modo se tornam obsoletos rapidamente devido à natureza de modificação constante da cognição. Enquanto ferramentas, eles se adaptam às alterações da cognição que eles representam, podendo melhor representá-la com o passar do tempo à medida que são usados para a busca de um resultado que envolve, mas não termina no mapa.
- Quanto aos componentes, o mapa cognitivo pode ser de identidade, categorização e mapas causais. Os mapas de identidade servem para o mapeamento de definição de atores, eventos e processos. Os mapas de categorização tratam de informações sobre os relacionamentos e as convenções de relacionamento entre os envolvidos em um problema. Em mapas causais existem rotas que guiam seu leitor através do mapa, conectando entidades

importantes para o problema em uma relação de causa-efeito.

- Quanto à intervenção, podem ser organizacionais ou individuais. Nos mapas organizacionais tratamos de um mapa envolvendo toda uma organização em que os atores agem e sofrem a reação da ação. Em um mapa individual é tratado apenas um indivíduo de forma independente.
- Quanto ao tipo de análise, podem ser hierárquicos e cibernéticos. Mapas hierárquicos possuem componentes acima e abaixo uns dos outros, podendo ser considerados hierarquicamente quanto à sua importância estratégica. Em um mapa cibernético, além da hierarquia dos componentes do mapa, são considerados os relacionamentos e os laços existentes entre os pontos do mapa.

Tem-se então que o mapa cognitivo apresentado neste trabalho é contextual, usado como ferramenta, causal, organizacional e hierárquico.

Uma das características de nosso pensamento é de se alterar a cada momento, a cada *input* externo ou a cada reflexão (FIALHO, 2001). Dessa forma, o mapa cognitivo se torna obsoleto no mesmo momento em que é construído, pois, ao construí-lo e ao externalizar seus pensamentos, esses se alteram, seja em direção da certeza, da incerteza ou da completa reorientação. Isso nos leva à urgência da análise e sua volatilidade, mas também faz com que a construção do mapa cognitivo não se trate apenas do resultado obtido, e sim do processo em si, transformando o mapeamento cognitivo em uma ferramenta de reflexão, aprendizado e análise.

2.3.2.1 Construção do mapa

Para facilitar o entendimento e a apresentação deste trabalho, serão adotadas denominações indicadas por Keeney e Raiffa (1993) para aquele que monta o mapa, o facilitador e aquele sobre o qual se monta o mapa ou o estudado, que será chamado de ator.

- O facilitador recebe esse nome diferenciado do consultor, pois ele serve como ponte e organizador das ideias proferidas pelo ator. Seu objetivo é de facilitar o processo sem interferência (ou com mínima interferência) para que o ator, ao fim dos trabalhos, tenha o mapa cognitivo como algo seu, e não algo criado pelo facilitador. Este deve negociar a construção do mapa com o ator para que a representação faça sentido para ambos. Roy (1996) explica que o facilitador não deve estar envolvido diretamente no problema, caso contrário perde sua neutralidade.
- O ator recebe essa denominação por ser justamente aquele que atua ou age dentro do problema, podendo ser mais de um ator (atores) que age e sofre a ação sobre o problema, que tem seus pontos de vista, parciais e tendenciosos.

A construção do mapa cognitivo é então uma representação gráfica, elaborada pelo facilitador a partir do discurso do ator. Esse discurso é uma representação discursiva da cognição do ator, podendo se perceber bastante ruído entre o pensamento do ator e a representação no mapa. Segundo Cossette e Audet (1992), isso é chamado de operação cognitiva quádrupla, pois a cognição original que se deseja representar passa por mais três processos cognitivos para chegar ao mapa.

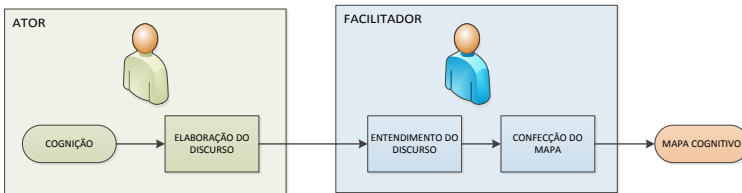


Figura 3 – Operação cognitiva quádrupla

Todo esse ruído leva ao questionamento sobre se o mapa cognitivo é realmente uma representação da cognição do ator ou se é o mesmo sobre o seu discurso. Mas, independente da resposta, o resultado é interessante para este estudo.

A construção do mapa se baseia em constructos resultantes do discurso do ator. Esses constructos, segundo

Kelly (1955), são fundamentais para o entendimento da solução de problemas. Eles são elementos conceituais presentes na visão da realidade que podem representar os mais diversos elementos e que são pontos-chave e reais para a compreensão do problema pelo ator.

Para obter-se uma representação da realidade, porém, não bastam os constructos fragmentados. A representação necessita do conjunto deles e esses devem formar um sistema; dessa forma, devem possuir conexões que são tão importantes quanto os constructos em si. Pois, sendo holístico e construtivista, o relacionamento entre os elementos é também importante para o sentido e o entendimento do sistema.

Nesta montagem do mapa cognitivo, existem dois pontos principais observados da teoria de Kelly (1955):

- devemos estabelecer contrastes e similaridades, dar um sentido para os conceitos representados, pois é dessa forma que o indivíduo consegue entender o sentido do mundo; e
- devemos definir uma hierarquia entre os conceitos, definir quais constructos são superiores e quais são subordinados para construir um modelo signficante.

Ao se definir um constructo, deve-se então definir também sua orientação, ou polaridade, que é relacionada e orientada com a realidade. Deve-se também definir o seu oposto psicológico com a direção e o sentido, opostos ao do constructo (EDEN; ACKERMANN, 1998).

Para representação, um constructo é um bloco que possui um texto resumido que indica determinado conceito e, conforme proposto por Eden e Ackermann (1998), possui também seu oposto psicológico para poder dar sentido ao constructo por meio do contraste entre esses polos.

Na Figura 4 temos o conceito de 'dar treinamento' apresentado como um constructo com o seu oposto psicológico de 'não dar treinamento'. Assim o ator pode visualizar com mais clareza o sentido do constructo imaginando um cenário no qual o treinamento é dado e um cenário no caso oposto, em que o treinamento não é dado.

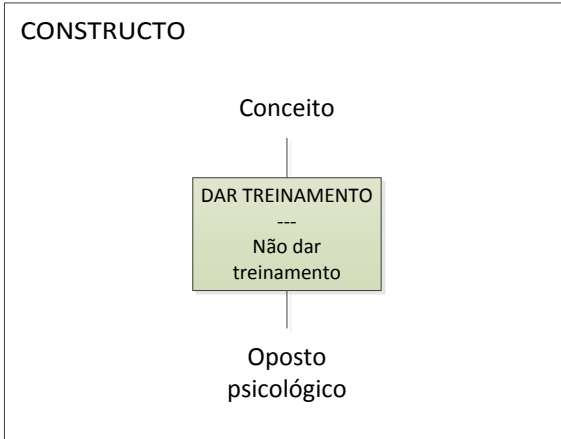


Figura 4 – Constructo com oposto psicológico

Essa prática do oposto psicológico em constructos bipolares não é uma regra dentro do mapeamento cognitivo, sendo possível trabalhar com constructos monopolares de forma muito semelhante. Todavia, a prática do oposto psicológico se mostrou muito útil por auxiliar o ator a visualizar os relacionamentos seguintes àquele conceito quando confrontado com o oposto psicológico ou com a situação inversa àquela descrita. Não existe uma regra quanto à definição do polo inicial do constructo, ele pode ser a primeira descrição pronunciada, a situação real, a descrição mais positiva para um conceito ou mesmo não possuir nenhuma regra.

2.3.2.1.1 Início do mapa

Para se iniciar o mapeamento, são necessários constructos, ou conceitos de partida, que podem ser definidos da maneira que for mais interessante para o ator. Segundo Ensslin, Neto e Noronha (2001), esse pode ter um ou mais conceitos preestabelecidos sobre os quais se deseja trabalhar, ou esses conceitos podem ser fruto de um *brainstorming* entre o(s) ator(es) e o facilitador para a descoberta dos elementos iniciais de avaliação que permitirão o início da construção do mapa.

Neste momento de criação livre, deve-se encorajar o ator a ser espontâneo, gerando a maior quantidade de elementos para

uma posterior análise e escolha dos elementos a serem trabalhados.

Esta é uma etapa muito importante para o sucesso do mapa, exigindo muita criatividade e cognição do ator, pois esses elementos primários são a base ou a fundação sobre a qual serão erguidos todos os conceitos e relacionamentos, diversas rodadas devem ser feitas entre o ator e facilitador para se obter um resultado adequado.

2.3.2.1.2 Expansão do mapa

O trabalho de expansão do mapa é um trabalho de grande interação entre o facilitador e o ator; dessa forma, buscam-se meios de simplificar e trazer para mais próximo da realidade do ator tudo que envolve o processo para realmente poder dar vazão, da forma mais natural possível, à expressão de sua cognição. Para tal, Eden e Ackermann (1998) indicam o uso de conceitos no lugar de constructos por ser algo de melhor assimilação dos atores, sendo que conceitos serão rótulos indicativos de ação, diferente de apenas um ponto de vista.

A importância do polo e do oposto psicológico é de dar sentido e direcionamento ao conceito. Esse sentido se torna ainda mais presente na expansão do mapa, em que conectamos os conceitos a outros conceitos por meio de relações causais referenciadas justamente pelos conceitos e seus opostos psicológicos.

Relações causais (causa/efeito ou meio/fim) oriundas do primeiro polo do conceito (conceito positivo) levam a relações causais positivas, enquanto que relações causais oriundas do segundo polo do conceito (inverso psicológico) levam a relações causais negativas, conforme apresentado na Figura 5.

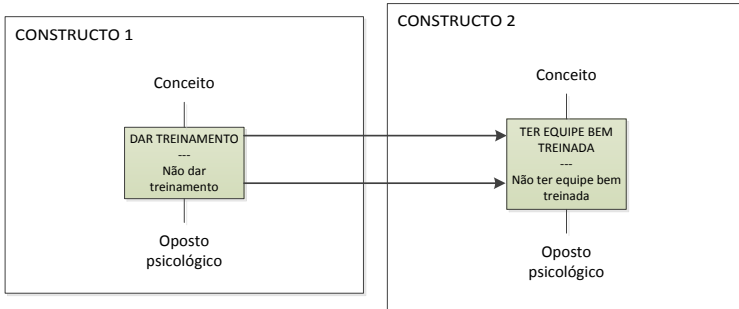


Figura 5 – Relações causais entre os polos dos constructos

Vemos que ambos os polos se conectam aos polos de um mesmo segundo constructo. Isso não é uma obrigatoriedade, mas acaba sendo algo praticamente inevitável durante a construção do mapa. Dessa forma, buscando sempre o resultado positivo, conforme Ensslin, Neto e Noronha (2001) e Keeney e Raiffa (1993) sugerem, optou-se por trabalhar apenas com o polo positivo dos conceitos e utilizar o polo negativo para referência, dar sentido ao constructo e facilitar na visualização das relações causais e assim da expansão do mapa.

Para a definição dessas relações causais, são feitos questionamentos ao ator sobre os conceitos indicados por ele. Sendo o mapa cognitivo uma representação hierárquica de relações causais (meios/fins), a expansão do mapa far-se-á em direção a conceitos mais significativos para o sistema de valores do ator. Ao se utilizar dos conceitos de um constructo para atingir um segundo constructo, tem-se a definição de uma hierarquia em que o constructo “um” é o meio ou o ponto de partida e o constructo “dois” é o destino, o objetivo e, assim, de maior valor e acima na hierarquia.

Observando os constructos da Figura 5, existe uma relação hierárquica entre conceitos de “dar treinamento” e “ter uma equipe treinada”. O primeiro é uma forma de obtenção do segundo de maior valor. Uma forma de verificar a relação hierárquica entre os conceitos percebida na prática é de questionar de qual dos dois abrir-se-ia mão para se obter o outro. Nesse caso, a resposta seria positiva para se abrir mão de dar treinamento se isso garantisse uma equipe treinada, mas abrir mão de “ter uma equipe treinada” para “dar treinamento” não seria uma opção.

Com vistas a ser uma relação hierárquica causal, a expansão se faz então buscando o sentido hierárquico de maior e menor valor. Para se obter o conceito de maior valor (fim) a partir de um conceito, questionam-se sua razão, finalidade e o que deseja obter. E, no sentido inverso, para se obter o conceito de menor valor (causa ou meio), questionam-se como se obtém aquele conceito ou a forma como se chegou àquele ponto. Para Ensslin, Neto e Noronha (2001), Keeney e Raiffa (1993) e Eden e Ackermann (1998), existem perguntas que devem ser feitas ao ator para a descoberta dos constructos meios e fins necessários para a expansão do mapa.

Em direção aos conceitos de maior valor ou 'fins/efeitos', são realizadas perguntas, tais como 'por quê', 'para quê?', 'com que finalidade?', 'com qual objetivo?', 'qual a importância?', entre outras. Já em direção aos conceitos de menor valor ou 'meios/causas', são feitos questionamentos envolvendo estas perguntas: 'como?', 'qual a origem?', 'de onde surgiu?', entre outros questionamentos possíveis.

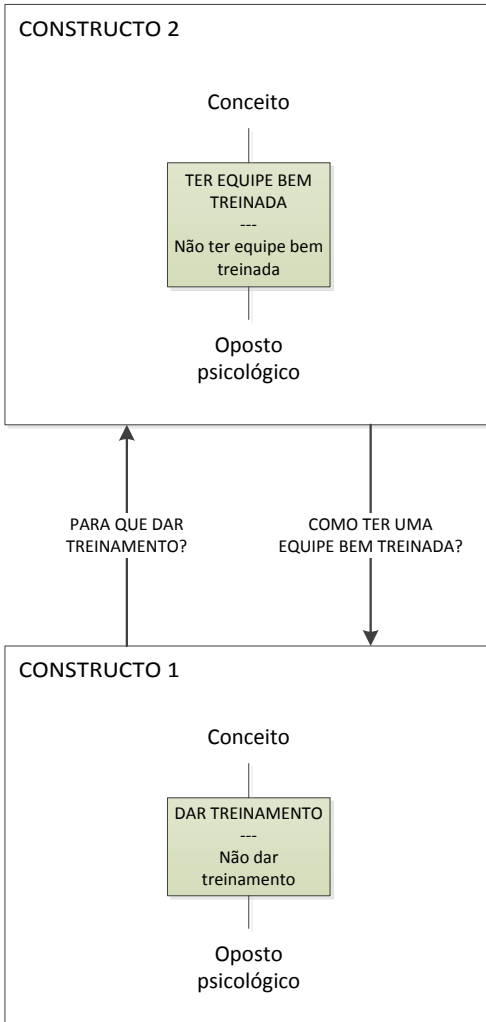


Figura 6 – Expansão do mapa em direção aos meios e aos fins

A Figura 6 ilustra o relacionamento causal para ‘fins’ em direção a conceitos de maior valor do constructo 1 para o constructo 2 por meio do questionamento ‘por quê?’, assim como o relacionamento causal para as ‘causas’ em direção a conceitos de menor valor percebido do constructo 2 para o constructo 1 por meio do questionamento ‘como?’. Esse é o modelo bastante

utilizado de ‘como/por quê?’ apresentado por Ensslin, Neto e Noronha (2001).

Expande-se o mapa à medida que novos conceitos surgem como respostas aos questionamentos e são em seguida também questionados, originando mais conceitos. Na prática do mapeamento não se costuma fazer o mapeamento de meio/fim e fim/meio entre dois conceitos, pois não existe real expansão do mapa, buscam-se sempre novos conceitos, ampliando a rede de relações meio-fins e aumentando o detalhe do mapa. Segundo Ensslin, Neto e Noronha (2001), deve-se primeiro esgotar a exploração do mapa no sentido de maior valor e posteriormente proceder com a exploração do mapa em sentido de menor valor para facilitar a construção do mapa e manter o ator focado em uma linha de pensamento.

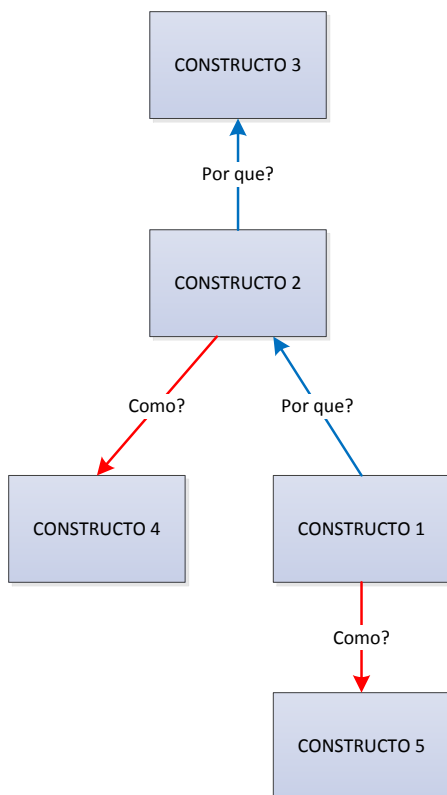


Figura 7 – Sequência de construção do mapa

Essa expansão ou exploração do mapa é um processo contínuo e não existe um fim claro, conforme explica Eden e Ackermann (1998). Mas como ferramenta, assim que se torna adequado para as análises necessárias ou quando se percebe um esgotamento do entrevistado, pode-se definir que se chegou ao fim do mapeamento, ao menos naquele contexto.

2.4 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A expressão 'sustentabilidade' remete à condição de manutenção de sistemas naturais, sendo uma palavra que era pouco utilizada e apenas dentro da área de recursos florestais até o início dos anos 1970, mas que é um termo que pode ser rastreado ainda mais longe no passado.

Segundo Bader (2008), as raízes da sustentabilidade estão na silvicultura, a ciência dedicada à manutenção de áreas de extração florestais para atender às necessidades da indústria de mineração de prata, base da economia da Saxônia, um dos Estados federados da Alemanha situado na região leste do país. No início do século XVIII, essa indústria de mineração teve sua existência ameaçada devido à escassez de madeira. Escassez que foi fruto do uso descontrolado da madeira justamente na exploração e na fundição do minério de prata.

Segundo Bader (2008), essa situação levou ao entendimento de que o lucro em curto prazo pode ocasionar uma situação de carência no longo prazo ou mesmo falência do empreendimento. Seria necessário prover uma quantidade de madeira disponível, por meio do corte e do reflorestamento em níveis adequados, para garantir o recurso para o futuro. Assim, estabeleceu-se o conceito de sustentabilidade, pelo entendimento de que o uso excessivo dos recursos para o lucro imediato hoje comprometeria o futuro e a sobrevivência.

Desse modo, o conceito de sustentabilidade nasceu da crise, ressurgindo em 1970, resultado da percepção do grande dano ambiental causado pelo crescimento vertiginoso da atividade industrial das décadas de 1950-70.

Para Montibeller (2006), sustentabilidade indica perenidade, algo que não se esgota. A existência futura do que existe no presente. Esse conceito se adapta muito bem às

questões ambientais, pois a sobrevivência da raça humana como espécie depende da continuidade da capacidade do planeta em garantir a sobrevivência. O termo 'sustentabilidade' pode ser aplicado às mais diferentes áreas, engenharia, contabilidade, administração, mas, quando aplicado ao meio ambiente, eleva-se a outro patamar, pois é algo que abrange tudo, pois trata de onde vivemos e exercemos todas as nossas atividades. Assim trata da continuidade da atividade humana no planeta, comprometendo todos os processos socioeconômicos.

A forma de solução desse conflito recebeu o termo de 'desenvolvimento sustentável', definido neste momento como "o desenvolvimento que garante as necessidades presentes sem comprometer a habilidade das futuras gerações de garantirem suas próprias necessidades" (WCED, 1987).

O desenvolvimento sustentável foi uma resposta dada ao problema crescente quanto às pressões impostas pelo desenvolvimento da humanidade em detrimento do meio ambiente. Desenvolvimento sustentável significa que ganhos econômicos e sociais devem ser atingidos (EKINS, 2000). Mas os seres humanos precisam obter esses ganhos em equilíbrio e dentro dos limites ecológicos do planeta. Dessa forma, o desenvolvimento sustentável se difere discretamente da sustentabilidade propriamente dita, pois não apenas busca o equilíbrio entre sociedade, ambiente e economia, mas trata de meios de se obterem crescimento e desenvolvimento em todas as dimensões, beneficiando umas às outras.

Essa necessidade de equiparação gera uma tensão entre os padrões e a qualidade de vida e a integridade ecológica do planeta, onde dentro de uma visão sustentável deve-se ter o poder econômico não como um fim para nossos esforços, mas como um meio de se obter esse equilíbrio. Wackernage e Yount (1998) definem como o suporte contínuo a qualidade de vida dentro da capacidade ecológica da região.

A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, conforme indicado pelo WCED (1987), é um sistema de múltiplas dimensões que possuem relacionamentos de contrapartidas. As dimensões em si diferem entre alguns autores, mas possuem similaridades e aderência a preocupações em dimensões compartilhadas. Essas dimensões são interdependentes, não podendo ser isoladas e estudadas separadamente. Devem ser trabalhadas exatamente como um sistema holístico em que tanto

os elementos quanto os relacionamentos possuem importância, e o todo abrange mais do que a soma das partes.

Tanto o conceito quanto a utilização e a prática do que é o desenvolvimento sustentável vêm sendo discutido extensivamente nas últimas décadas (HARRIS, 2003).

O WCED (1987), por meio do relatório Brundtland, cita três eixos principais. Esses três aspectos são conhecidos como o *triple bottom line* (linha de base tripla), também conhecido como o tripé da sustentabilidade, sendo a dimensão social, econômica e ambiental. Mas a adoção dessas linhas-base obriga a adoção de um modelo com essas três dimensões unicamente. O objetivo do *triple bottom line* é explicitar que qualquer sistema que trate de sustentabilidade pode se utilizar dos mais variados vetores e dimensões, mas que essas três dimensões, ou aspectos fundamentais da sustentabilidade, devem ser contempladas como base sobre a qual se constrói qualquer sistema voltado para a sustentabilidade.

Dessa forma, apesar da discordância de autores e especialistas quanto ao número e à denominação das dimensões, existe um crescente reconhecimento de três aspectos essenciais para o desenvolvimento sustentável segundo a WCED (1987):

- ambiental: um sistema que seja sustentável quanto ao meio ambiente precisa manter os recursos naturais disponíveis em uma situação de estabilidade quanto à sua reserva, recuperação e exploração. Dessa forma, ao se tratar da dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável, evita-se a exploração exagerada ou acima das capacidades de recuperação de recursos renováveis, bem como a exploração de recursos não renováveis deve acontecer apenas se investimentos de contrapartida sejam feitos em quantidades equivalentes;
- social: um sistema que seja socialmente sustentável precisa atingir uma forma justa de distribuição, oportunidade e provisionamento adequado de elementos determinantes para o bem-estar social, como saúde, educação e segurança, assim como igualdade, participação política, transparência, entre outros; e
- econômico: um sistema economicamente sustentável precisa ser capaz de produzir produtos e serviços

continuamente para manter níveis gerenciáveis de débitos internos e externos e para evitar desequilíbrios setoriais extremos que possam causar danos tanto para a agricultura quanto para a produção industrial.

A Figura 8 exemplifica, graficamente, o conceito da sustentabilidade como resultado do relacionamento entre as três dimensões:

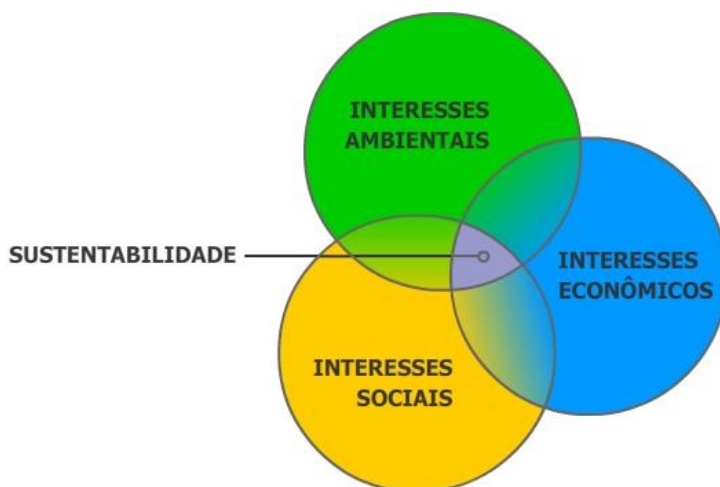


Figura 8 – Relacionamento entre as três dimensões da sustentabilidade

A integração entre os atores sociais com ambientais e econômicos é vital para o desenvolvimento de estratégias e a prática sustentável. O desenvolvimento sustentável não pode ser escrito ou determinado por apenas uma das dimensões envolvidas, deve ser um esforço conjunto, pois o que é um desenvolvimento sustentável positivo ainda é uma incerteza. Segundo Bader (2008), é necessário o desenvolvimento positivo em todos os pilares? Ou basta o desenvolvimento positivo de um dos pilares? Em que nível um pilar pode substituir o outro? Quanto de degradação ambiental é adequada em relação à quantidade de crescimento econômico? Esses conceitos levaram a duas visões sobre a sustentabilidade, a sustentabilidade fraca ou frágil e a sustentabilidade forte, segundo Wackernagel e Rees (1996):

- sustentabilidade fraca: muitos economistas acreditam que a sustentabilidade fraca (*weak sustainability*) é boa o suficiente. De acordo com esta visão, a sociedade é sustentável desde que se esteja obtendo ganhos econômicos e sociais e de que as reservas de recursos naturais não estejam decrescendo a ponto de ameaçar esses ganhos em um momento futuro. Esta visão entende que trocas podem acontecer entre dimensões. Dessa forma, a depredação de recursos naturais, um impacto negativo na dimensão ambiental, pode ocorrer desde que esse seja suportável pelo planeta e produza resultados positivos nas outras duas dimensões (social e econômica). Esta visão de sustentabilidade é vista como mais adequada à realidade, senão inevitável, pelo fato de a atividade humana no planeta, por regra, impactar negativamente no meio ambiente; e
- sustentabilidade forte: esta visão afirma que os impactos ao meio ambiente podem danificar o equilíbrio dos ecossistemas de uma forma irreversível, desestabilizando todos os processos naturais do planeta. Dessa forma, a sustentabilidade forte demanda que o resultado para o meio ambiente não seja negativo, independente do benefício social ou econômico que sua exploração possa trazer. Impactos negativos ao meio ambiente, por exemplo, devem ser compensados dentro da própria dimensão ambiental, mantendo seus níveis constantes.

Sustentabilidade forte é sem dúvida a mais desejável, mas na prática é também a mais difícil de ser conquistada, continuam Wackernagel e Rees (1996). As atividades humanas mais básicas depredam o meio ambiente, e a compensação deve ser constante. Mas a dificuldade em se obter a sustentabilidade forte não deve ser uma razão para ela ser descartada e rapidamente se abraçar a sustentabilidade fraca. O proposto para a viabilidade da sustentabilidade é obter, ao menos, a sustentabilidade fraca e se trabalhar em busca da sustentabilidade forte.

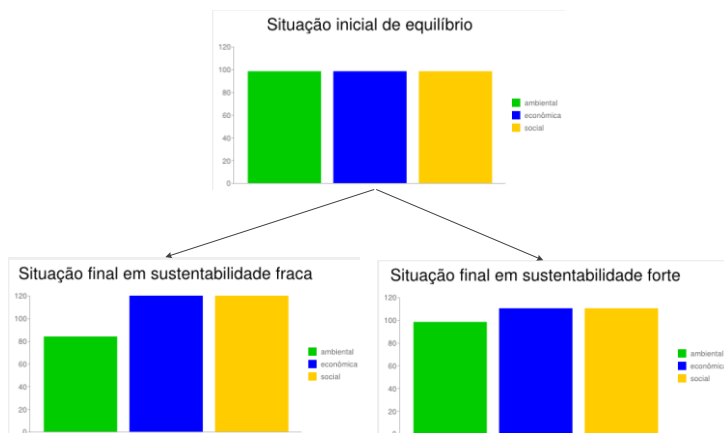


Figura 9 – Desenvolvimento sustentável fraco e forte

O conceito de desenvolvimento sustentável vem evoluindo por mais de três décadas, tendo a Conferência sobre o Ambiente Humano (*Conference on the Human Environment*) das Nações Unidas, que aconteceu em Stockholm, Suécia, em 1972, contribuído grandemente para a evolução desse conceito. Nessa Conferência se enfatizou que a proteção do meio ambiente em que o ser humano habita é crucial para os planos de desenvolvimento de todos. Após essa Conferência, o Secretariado de Programa do Meio ambiente da Nações Unidas (*United Nations Environment Programme Secretariat*) foi estabelecido para promover a cooperação ambiental internacional. Isso fez com que países por todo o mundo comesçassem a criar ou melhorar suas respectivas instituições voltadas para o meio ambiente (ROGERS; JALAL; BOYD, 2008). A partir desse primeiro impulso, pode-se discernir três marcos de maior importância para a evolução do desenvolvimento sustentável como conhecemos hoje:

- em 1987, a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development*), presidida pelo então primeiro ministro da Noruega, Gro Harlem Brundtland, publicou um relatório intitulado *Our Common Future* (Nosso Futuro em Comum), que ficou também conhecido como Relatório Brundtland (*Brundtland Report*). Esse documento foi a pedra fundamental para a afirmação de que as

preocupações com o meio ambiente não cabiam apenas a algumas instituições governamentais, mas deveriam ser parte integral de todas as políticas de desenvolvimento, sendo cruciais para a economia;

- o próximo marco na evolução do desenvolvimento sustentável ocorreu em 1992, na Conferência do Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, que aconteceu no Rio de Janeiro, sendo sua principal contribuição a de dar igual importância para o meio ambiente e o desenvolvimento. Na ocasião, a Agenda 21, um guia de pensamento assim como um programa de ação para governar atividades humanas com impactos no meio ambiente, foi endossada; e
- em 2002, a Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Summit on Sustainable Development*), que aconteceu em Johannesburg, África do Sul, chefes de estado e líderes mundiais se comprometeram a implementar a Agenda 21, assim como decidiram por levar adiante uma grande gama de parcerias para promover o desenvolvimento sustentável. Essa postura acabou por trazer o desenvolvimento sustentável para o cotidiano e o vocabulário comum, popularizando o conceito nas mais variadas camadas da população mundial. Algo que até este momento era exclusivo de especialistas em meio ambiente agora se tornava algo que importava a todos.

A popularização do desenvolvimento sustentável, apresentada por Rogers, Jalal e Boyd (2008), Wackernage e Yount (1998) e Harris (2003), não indica que hoje tenhamos total entendimento do conceito e da aplicação. Mesmo entre especialistas existem diferenças de entendimento quanto ao conceito e à prática do desenvolvimento sustentável pela sua natureza complexa. Mas o que foi conseguido nas últimas décadas foi vital para o futuro do desenvolvimento sustentável, pois se obteve a sensibilização de grande parte da população mundial quanto a esse tema (BLEWITT, 2008).

Apesar da dificuldade de entendimento, existem a preocupação e a curiosidade mesmo das parcelas menos esclarecidas da sociedade, o que leva líderes de nações e

empresas a incluírem de forma mandatória preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável em suas agendas, sob risco de perderem apoio da população ou dos clientes (MEDEIROS, 2004). Exatamente o que se buscou na Cúpula Mundial de 2002 hoje se apresenta como realidade.

2.4.1 Sustentabilidade como estratégia para a empresa

As organizações de hoje têm que lidar com um ambiente econômico e cultural sem fronteiras e de grande competitividade. Existe uma luta diária das empresas para se diferenciarem e estarem, mesmo que discretamente, acima da média. Esse posicionamento é em grande parte conquistado por meio do comportamento organizacional positivo, percebido pelos seus *stakeholders*. Segundo Montibeller (2006), as preocupações quanto às dimensões social e ambiental da sustentabilidade não eram de grande importância para as empresas. Absolutamente, nenhuma empresa demonstrava essas preocupações, porque ainda não tinham atingido o ponto de ser um clamor das populações em diversos países pelo mundo, tornando-se uma alteração cultural global.

Com o crescimento do interesse mundial pela sustentabilidade, explica Montibeller (2006), a exigência do mercado por ações positivas tanto sociais quanto ambientais forçou a mudança na postura das empresas, que passaram a levar em conta essas preocupações em suas estratégias.

Ao adotar uma postura sustentável, continua Montbeller (2006), a empresa não apenas age de forma positiva, mas também divulga esse comportamento de forma sistemática, o que faz com que ela seja um elemento de grande importância de geração, ação e compartilhamento do conhecimento quanto à sustentabilidade (SAMPAIO; THOMAS, 2012).

Analisando um passado recente, ainda na década de 1980, as informações sobre impactos ambientais das empresas eram algo a ser escondido do público, diz Christophe (2002), e, mesmo quando positivas, eram de pouco interesse e muito custosas para serem produzidas e publicadas, não sendo assim interessante a divulgação dessas informações, mesmo para empresas que já possuíam uma postura sustentável. A natureza das empresas produtoras de mercadorias e da economia de escala, que norteou a economia moderna, era por natureza degradadora do

meio ambiente. A exigência, da visão capitalista da época, de lucro imediato levou a altos impactos sociais e ambientais. Essa ainda é uma postura enraizada dentro do setor fabril, especialmente de países em desenvolvimento e atrasados quanto à entrada na sociedade do conhecimento ou mesmo na sociedade da informação.

Justamente a época de maior crescimento da economia mundial, de 1950 a 1970, foi a que tornou mais visível o profundo impacto ambiental decorrente das atividades das empresas de produção. Decorrentes desse impacto, os movimentos socioambientais cresceram e ganharam força pelo mundo em reação à atividade depredatória das empresas. Segundo Christophe (2002), essa reação ferrenha foi em certos aspectos prejudicial, levando as empresas a uma atitude defensiva e contrária. Pois essas ideias pareciam, para os empresários, impeditivas à sua razão primordial de obtenção do lucro, o que manteve ativistas e empresários em lados opostos e conflitantes nas décadas seguintes.

A década de 1990, continua Christophe (2002), trouxe grandes mudanças para as empresas. A evolução dos meios de comunicação, principalmente internet, colocou as empresas em um cenário de grande competição em escalas globais. Também aumentou a proximidade entre as ações das empresas e seus clientes (SAMPAIO; THOMAS, 2012), o que não apenas tornou mais difícil esconder informações de ações sociais e ambientais negativas, como tornou mais fácil divulgar informações positivas nesses aspectos. Isso permitiu um maior controle dos impactos das empresas pelos órgãos governamentais e pela sociedade.

Nesse cenário, à primeira vista ruim para os negócios, os empresários rapidamente perceberam que, ao apresentar informações de ações ambientais e sociais positivas, agregavam diferencial competitivo, extremamente desejado para suas empresas.

Empresários por todo mundo passaram a ter uma postura aderente ao desenvolvimento sustentável e a divulgar suas ações em prol da sustentabilidade, buscando o reconhecimento da sociedade, do mercado e, assim sendo, o lucro. Para Christophe (2002), a constatação pragmática de que as empresas adotam o desenvolvimento sustentável apenas para serem valorizadas no mercado não desmerece o processo, mas sim o fortalece. A sustentabilidade passa a ser uma alternativa

inserida dentro da racionalidade econômica e de mercado. Adotar o desenvolvimento sustentável é uma opção lucrativa para a empresa, passa a ser desejável dentro do capitalismo e, então, deve ser adotado naturalmente e visto com bons olhos pelos empresários.

O fato de a sustentabilidade hoje ser aceita como um princípio a ser seguido não garante resultados concretos. Pois é necessário que, além da aceitação, exista a prática da sustentabilidade como algo cotidiano para as pessoas e para as organizações de todos os tipos. Segundo Bader (2008), existe um número crescente de empresas dando bons exemplos, implantando sistemas de gestão sustentável e publicando relatórios de sustentabilidade. Dessas iniciativas, Bader cita a *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Relatório Global – GRI) como uma iniciativa importante na elaboração de padrões mundiais de sustentabilidade para as empresas que, embora não obrigatórios, são considerados e seguidos como referências na geração de relatórios de sustentabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo a pesquisa será delimitada metodologicamente pelos procedimentos metodológicos que a orientam. Segundo Gil (2010), para a elaboração de um trabalho científico, é necessário estabelecer procedimentos, uma sequência de atividades orientadas e um caminho para a obtenção do(s) objetivo(s) da pesquisa para que ela seja válida dentro do método científico. Essas etapas ou passos a serem seguidos são etapas metodológicas que envolvem tanto conceito e estudo quanto técnica e aplicação prática.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se caracteriza como um estudo de caso, por se tratar de uma investigação em que se procuram compreender, explorar ou descrever acontecimentos em contextos complexos, por meio de uma investigação empírica que busca um fenômeno contemporâneo em um contexto que é real e, por isso, complexo em sua natureza, pois a realidade é complexa e holística. Dessa forma, as fronteiras entre o que é o fenômeno, ou acontecimentos, e o contexto desses fenômenos estão intimamente ligadas, de forma a existir uma dificuldade em diferenciá-los. Por essa razão, o estudo de caso é uma busca por evidências que possam ser reunidas e estudadas para promover um resultado ou resposta que, embora sem precisão, atenda às necessidades do estudo (YIN, 2001).

Para ser capaz de estabelecer pontes entre diferentes disciplinas, Bruyne e Otley (2004) idealizaram o modelo dos quatro polos como forma de garantir a autonomia da pesquisa, sua objetividade e afirmar a prática científica. Esses elementos estariam contidos em quatro polos que definem um campo metodológico e asseguram que as práticas de pesquisa sejam científicas, são eles:

- Polo Epistemológico, critica o próprio objeto de estudo e o problema de forma a extrapolar os conceitos tidos como pertencentes ao senso comum para poder validar o conhecimento por trás do estudo;
- Polo Teórico, trata de enquadrar de forma sistemática o estudo;

- Polo Morfológico, compreende as regras de estruturação, formação ou construção do objeto científico a partir de modelos, referências e simulações de problemáticas reais; e
- Polo Técnico, é o que exige o controle da coleta de dados e o confronto com a teoria que levou a essa coleta.

O modelo dos quatro polos é representado na Figura 10 a seguir.

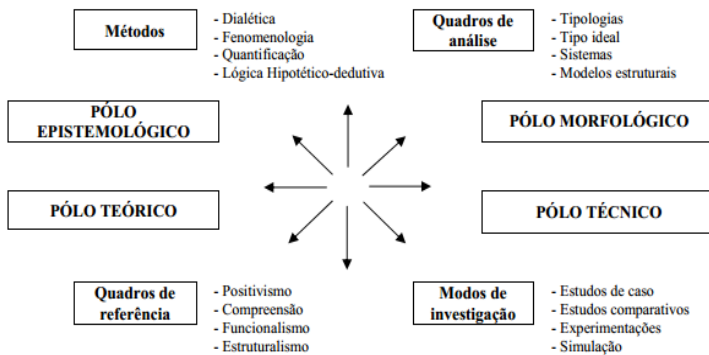


Figura 10 – Esquema do modelo meta-teórico dos quatro polos
 Fonte: Adaptado de: BRUYNE et al., 1977, p. 36.

Segundo o modelo dos quatro polos, esta pesquisa se encontra no polo técnico, em que estão os estudos de caso, os estudos comparativos, as experimentações e as simulações como modos de investigação.

Quando analisado por Burrell e Morgan (1979), todas as teorias aplicadas a organizações são baseadas em uma filosofia científica e em uma teoria social. Dessa forma, propunham quatro paradigmas-chave baseados em pressupostos sobre a natureza da realidade que fundamenta o Modelo dos Quatro Paradigmas: ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia.

- O paradigma ontológico trata da essência do fenômeno sob investigação, da realidade a ser investigada e do seu relacionamento com o indivíduo.

- O paradigma epistemológico trata do campo do conhecimento, da forma de obtenção do conhecimento e da sua veracidade.
- O paradigma da natureza humana e seu ambiente leva às ciências sociais e às perspectivas vinculadas à visão do ser humano. Vê-se o ser humano em perspectivas dicotômicas como influenciador e criador do meio e como produto e resultado desse meio.
- O paradigma metodológico envolve o estudo do método pelo método como forma da solução dos questionamentos.

O Quadro 3 apresenta as visões intermediárias entre o determinismo e o voluntarismo para orientar o pesquisador quanto à sua postura em uma pesquisa social subjetivista e objetivista:

	Abordagem Subjetivista na Ciência Social			Abordagem Objetivista na Ciência Social		
1 Cerne dos pressupostos ontológicos	Realidade como uma projeção da imaginação humana	Realidade como uma construção social	Realidade como um campo do discurso simbólico	Realidade como uma esfera contextual do conhecimento	Realidade como um processo concreto	Realidade como uma estrutura concreta
2 Suposições sobre a natureza humana	Ser humano como um espírito puro, consciente, ser	Ser humano como um construtor social, a figura do criador	Ser humano como um ator, a figura do usuário	Ser humano como um processador do conhecimento	Ser humano como um adaptador	Ser humano como um respondedor
3 Postura dos fundamentos epistemológicos	Direciona para obter insight do fenômeno, revelações	Direciona para compreender como a realidade social é criada	Direciona para compreender padrões do discurso simbólico	Direciona para traçar contextos	Direciona para o estudo de sistemas, processos, mudanças	Direciona para construção de uma ciência positivista.
4 Algumas metáforas preferidas	Transcendental	Jogo da linguagem, realização, texto	Teatro, cultura	Cibernética	Organismo	Máquina
5 Métodos de pesquisa	Investigação genuinamente subjetivista	Hermenêutica ou Interpretação	Análises simbólicas	Análise do contextual do gestaltismo	Análises histórica	Experimentos em laboratórios e levantamentos
6. Alguns exemplos de pesquisas	Fenomenologia	Etnometodologia	Teoria da Ação Social	Cibernéticas	Teoria do sistema aberto	Teoria da aprendizagem social do comportamento

Quadro 3 – Quadro de visões intermediárias

Fonte: BURREL; MORGAN, 1979.

O quadro a seguir descreve graficamente os pressupostos sobre a natureza das ciências sociais pelas abordagens apresentadas no modelo dos Quatro Paradigmas de Morgan

(2007), identificando as quatro dimensões e as aplicáveis posturas subjetivas e objetivas:

	Subjetivo	Objetivo
Proposições Ontológicas:	A realidade é interpretada via o indivíduo. É construída socialmente (nominalismo).	A realidade é externa ao indivíduo. É "dada" (realismo).
Proposições Epistemológicas:	O conhecimento é relativo. Os investigadores devem focalizar no significado e examinar a totalidade de uma situação (anti-positivismo).	Os investigadores devem focalizar nas evidências empíricas e no teste de hipóteses, procurando leis fundamentais e relacionamento causal (positivismo).
Proposições sobre a natureza humana:	Os seres humanos possuem a vontade livre e têm autonomia (voluntarismo).	Os seres humanos são produtos de seus ambientes (determinismo).
Proposições Metodológicas:	Compreensão do mundo é feita melhor pela análise subjetiva de acordo a uma situação ou dos fenômenos (ideográfico).	Operacionalização e a construção de medidas, junto com técnicas de análises quantitativas e testando hipótese, cujo desejo é descobrir leis universais que explicam e governam a realidade (Nomotético).

Quadro 4 – Quatro dimensões e posturas aplicáveis

Fonte: BURREL; MORGAN, 1979.

O quadro a seguir apresenta os pressupostos-chave sobre a natureza da sociedade, conforme adotados pelo Modelo dos Quatro Paradigmas:

Regulação	Mudança radical:
A sociedade tende para a unidade e a coesão.	A sociedade tem uma estrutura profunda e conflitante.
As forças da sociedade matem o estado atual.	A sociedade tende oprimir e a constrianger seus membros.

Quadro 5 – Natureza da sociedade

Fonte: BURREL; MORGAN, 1979.

Todos os detalhes apresentados levam a delinear a matriz composta dos quatro paradigmas que formam a base para o entendimento das diferentes pesquisas.

A sociologia da Mudança radical		
Subjetivo	Humanista radical	Estruturalista radical
	Interpretativista	Funcionalista
A sociologia da Regulação <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Objetivo</td>		Objetivo

Quadro 6 – Matriz dos quatro paradigmas

Fonte: BURREL; MORGAN, 1979.

Essa matriz permite posicionar o pensamento do pesquisador ao apresentar os extremos do pensamento de

diferentes cientistas e, dessa forma, posicionar a pesquisa quanto ao paradigma dominante da pesquisa.

Com base no apresentado, podemos posicionar este trabalho no quadrante funcionalista da matriz do Quadro 6, sendo um trabalho com um objetivo que pertence à sociologia da Regulação, pois se busca uma forma de operacionalizar e construir medidas e técnicas de análise para se testarem as hipóteses. Faz-se a busca por um entendimento de um comportamento da sociedade como forma geradora de conhecimento por meio de generalizações e princípios que podem ser aplicados.

A natureza deste trabalho é de uma pesquisa aplicada, pois se busca uma solução e, por meio do estudo, se gera conhecimento para essa aplicação prática de problemas específicos envolvendo certo contexto da sociedade. E, enquanto pesquisa aplicada, adota-se uma abordagem qualitativa, pois trata da compreensão de um problema em seu ambiente natural, por meio de processos descritivos e percepções, a subjetividade do sujeito objeto do estudo de caso não permite a tradução do conhecimento em números ou técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, pois visa descrever características populacionais ou fenomenológicas, assim como estabelecer relações entre elementos distintos envolvendo técnicas de coleta de dados como entrevistas, questionários e observação sistemática.

Em relação à técnica, utilizou-se o estudo de caso para a obtenção dos resultados definidos neste trabalho.

3.1.1 Estudo de caso

Aquele que se utiliza do estudo de caso, ou investigador, procura suas respostas por meio de “comos?” e “por quês?”, buscando tanto fatores relevantes para este caso quanto para a dinâmica das relações dos fenômenos do caso.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação particular, ou seja, que trata a situação de estudo como única e particular, procurando descobrir sua essência e características para poder, dessa forma, contribuir com a compreensão global de um fenômeno de interesse.

Podem-se citar cinco características para se definir um estudo de caso, segundo Clara Coutinho e José Chaves (2002):

- é um sistema limitado em que se definem fronteiras de tempo, eventos ou processos, e em que se define um contexto que nem sempre é claro ou preciso, mas que delimita de alguma forma o estudo;
- é um estudo sobre algo, que deve ser identificado para se conferir um foco ou uma direção ao estudo;
- trata-se de algo único, específico e complexo; e deve-se preservar suas características como tal;
- o contexto ou ambiente do estudo é real e natural; e
- o investigador deve recolher dados que podem vir de múltiplas fontes, mas que devem ser frutos de coleta investigativa.

A forma de aplicação menos direcionada do estudo de caso acaba por gerar certo preconceito em relação a essa abordagem, por não ser baseada dentro de uma lógica racionalista científica de experimentos e levantamentos frios, mas sim uma forma diferente de investigação (YIN, 2001). O porquê desse preconceito reside na falta de rigor na pesquisa de estudo de caso, permitindo que o pesquisador seja negligente, influenciando o resultado das pesquisas, e também no fato de que um estudo de caso oferece pouca base para uma generalização científica. Schramm (1971 apud YIN, 2001, p. 31) comenta que

A essência de um estudo de caso [...] é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Para uma definição técnica, devemos estabelecer o escopo de um estudo de caso. Yin (2001) define que o estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que dados. Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados

- precisando convergir de forma a se obterem insumos adequados; e
- busca ser abrangente, não podendo ser confundida apenas como uma técnica de coleta de dados, mas algo que compreende desde o planejamento com lógicas específicas de coleta até a análise das informações (YIN, 2001).

Este trabalho se enquadra nos três pontos mencionados. O relacionamento dos gestores de microempresas no cenário atual de preocupações com a sustentabilidade é contemporâneo e real, com dificuldade de delimitação entre fenômeno e contexto, assim como enfrenta uma situação tecnicamente única. A análise e a forma de aplicação deste estudo podem e deveriam ser testadas em demais organizações para verificação, mas este estudo e o mapa, que aqui foi gerado, são únicos para este contexto. E, por fim, é um estudo que planeja, coleta dados, analisa e encaminha futuros estudos afins.

3.1.1.1 Escolha do local

O local para aplicação do estudo de caso deveria se ater a alguns pontos específicos para ser aderente ao questionamento levantado por este trabalho:

- ser uma MPE (micro ou pequena empresa): conforme apresentado anteriormente, o fácil acesso, o envolvimento forte e direto com a comunidade e a centralização da tomada de decisão fazem da MPE um objeto adequado para se aplicar o estudo de caso e observar resultados mais diretos e em menor espaço de tempo;
- comprometer-se com o gestor e tomador de decisão. O processo da montagem de dois mapas cognitivos é longo e a interrupção do trabalho em etapas avançadas inviabilizaria todo o trabalho. O comprometimento durante todo o processo é essencial para a obtenção de resultados consistentes para análise;
- interessar-se, mas não ter conhecimento real do tema. Empresas ligadas à área ambiental e da

sustentabilidade já apresentariam no primeiro mapa cognitivo conhecimentos que seriam esperados apenas no segundo mapa. O foco deste estudo é justamente a modificação na cognição do gestor comum quando apresentado aos conceitos do desenvolvimento sustentável. Como já citado anteriormente, o gestor comum ou padrão não possui conhecimentos adequados sobre o desenvolvimento sustentável, mas tem interesse e esse deve ser o perfil do gestor-alvo de estudo.

Outros fatores não obrigatórios mas desejáveis também definiram a escolha do objeto de estudo:

- a empresa objeto de estudo ser uma prestadora de serviços;
- os serviços prestados pela empresa objeto serem voltados para o bem-estar;
- além do gestor proprietário e tomador de decisão, outros colaboradores da empresa se mostrarem interessados e disponíveis para o trabalho; e
- o serviço da empresa objeto deste estudo ser usufruído pelo autor do trabalho e por pessoas próximas a ele, o que poderia fornecer um *feedback* maior dos impactos do estudo.

3.1.1.1.1 Academia Corpore, motivação da escolha

Baseado nos pontos apresentados, o objeto de estudo foi escolhido, a Academia Corpore, uma prestadora de serviço no ramo de academias de ginástica. Empresa que se ateu a todos os pontos obrigatórios e aos desejáveis.

Tendo este trabalho nascido de uma necessidade prática do objeto de estudo que é anterior ao trabalho, a necessidade de apoio para a tomada de decisão vem sendo uma demanda do gestor e proprietário da Corpore desde 2009, quando se viu em mais um ano difícil após o início de suas atividades em 2008, em meio a toda uma série de forças externas prejudiciais ao seu negócio (conforme visto anteriormente). No início de 2009 eram necessárias decisões para garantir o futuro da jovem empresa e do gestor que ainda se adaptava ao contexto de Florianópolis.

Foi assim que se iniciou um primeiro trabalho de apoio à decisão baseado na metodologia MCDA (Apoio à Decisão Multicritério), segundo Ensslin, Neto e Noronha (2001) e Keeney e Raiffa (1993). Os resultados obtidos durante a etapa da montagem do mapa cognitivo produziram um trabalho de conclusão de curso. Esse primeiro estudo se encerrou, por opção do gestor da Corpore, ao fim de 2009, sem aprofundamento na metodologia MCDA.

O decisor da Corpore, naquele momento, concluiu que apenas o que foi obtido com o mapa cognitivo já seria mais que necessário para apoiá-lo na tomada de decisão. Em análise retrospectiva, pode-se constatar que apenas o mapa cognitivo já oferecia uma grande gama de direcionamentos que levariam certo tempo para serem explorados pelo gestor.

Em 2011, conforme o número de clientes aumentava, as demandas e as necessidades do negócio se tornaram mais complexas e o gestor da empresa novamente buscou auxílio para a tomada de decisão que nesse momento não apenas garantisse a sobrevivência da Corpore, mas que também delineasse caminhos para a sua longevidade e seu impacto positivo na comunidade. Assim sendo, iniciou-se um novo trabalho de apoio à decisão. Desta vez com foco direto no mapeamento cognitivo como ferramenta para trazer ao decisor subsídios para sua tomada de decisão.

Durante o mapeamento inicial, percebeu-se o grande interesse do decisor quanto a ações sustentáveis, assim como também se percebeu o desconhecimento do que seriam ações sustentáveis e desenvolvimento sustentável. Dessa forma, ao mesmo tempo que o decisor desejava alinhar seu negócio com práticas sociais e ambientalmente sustentáveis, ele via esses pontos como separados e que teriam apenas custos preocupantes, sem perceber a verdadeira contrapartida e equilíbrio evolutivo e dinâmico entre as dimensões da sustentabilidade que levam ao desenvolvimento sustentável (CONSTANZA, 1991).

Nesse sentido, o mapeamento cognitivo como ferramenta de apoio à decisão passou a integrar algo maior, em que, além do mapeamento e do apoio à decisão, seriam introduzidos conceitos quanto ao desenvolvimento sustentável e verificados seus impactos, originando este trabalho.

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

Para o desenvolvimento deste trabalho e de futuros trabalhos que busquem repetir ou aprimorar o estudo proposto neste trabalho, foram definidas as seguintes etapas:

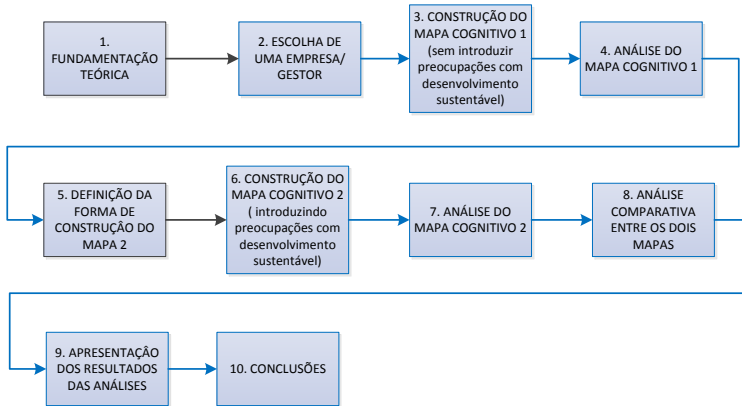


Figura 11 – Etapas do trabalho

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo de caso segue as etapas do trabalho 3 a 9, definidas nos procedimentos metodológicos.

Válido de nota é a etapa 5 do procedimento, pois ela possui um detalhamento, conforme mostra a Figura 12.

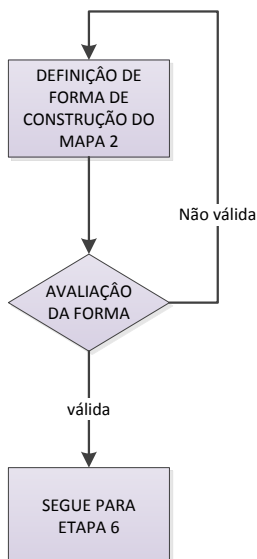


Figura 12 – Detalhamento da etapa 5

4.1 ETAPA 1 – MAPEAMENTO COGNITIVO PRÉVIO

Neste item será apresentado como se procedeu com o mapeamento cognitivo inicial e seus resultados.

4.1.1 Procedimentos do mapeamento

O mapeamento nesta etapa foi feito conforme orientado por Ensslin, Neto e Noronha (2001) para a primeira etapa da metodologia MCDA, em que ele é denominado de mapa de relações meios-fins. Isso se deve a uma série de razões, entre elas, a aderência da metodologia aos conceitos de mapeamento

cognitivo da literatura e por viabilizar a possibilidade de avançar em estudos futuros através da metodologia MCDA.

A apresentação deste mapeamento tem como razão detalhar a forma como foi realizado o mapeamento, que servirá de base para o segundo mapeamento com preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável feitas posteriormente.

4.1.1.1 Definição dos EPAs (Elementos Primários de Análise)

Os EPAs serão os pontos iniciais do mapeamento cognitivo ou de relações meios-fins, em que a partir desses será construído o mapa cognitivo do ator.

A primeira etapa para a definição dos EPAs é a elaboração e a aplicação de um questionário aberto sobre questões que podem ou não ser de interesse direto do decisor e ator. Essas questões devem ser as mais abrangentes possíveis para evitar o condicionamento ou guiar a resposta para junto da percepção daquele que realiza o mapeamento, o facilitador, que deve ser neutro ao processo. Perguntas diretas sobre problemas observados devem ser transformadas em perguntas mais abrangentes e vagas que deem oportunidade para o ator expressar naturalmente suas preocupações.

Este questionário foi formado por 34 questões abertas e discursivas como os exemplos abaixo.

- a) Qual seria a pior situação que sua empresa poderia enfrentar?
- b) O que você acha importante em seus colaboradores?
- c) Do que você sente falta no negócio?

Essas questões foram então respondidas pelo ator de forma aberta, sem o objetivo de apresentar nenhum conhecimento específico, mas sim o primeiro impulso ou resposta mais natural que viesse à sua mente no momento em que leu a pergunta. Essa foi uma atividade exclusiva do ator, em que o facilitador atua apenas no caso de dúvidas sobre a questão em si, sem qualquer envolvimento com o conteúdo das respostas.

A partir do texto das respostas, são extraídos os EPAs. Eles podem ser os elementos mais repetidos, termos que apresentam preocupações recorrentes ou palavras que

simbolizem linhas de raciocínio que mais prendem a atenção do ator. Esse é um processo de *brainstorming*, em que o ator e o facilitador buscam no texto termos mais representativos e significativos para o ator. Esses termos podem ser metas, valores, objetivos, ações, opções e alternativas e que servirão como base para a construção do mapa cognitivo (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001).

Como exemplo, a questão “Qual seria a pior situação que sua empresa poderia enfrentar?” foi respondida por “Gastos maiores, dificuldade de cortes de gastos, deterioração do material e não conseguir investir”. Pode-se perceber certa preocupação com gastos, investimentos e estrutura física, o que seriam candidatos a EPAs.

Em uma primeira análise, chegou-se a 15 candidatos a EPAs:

1. Ter custos menores
2. Ser adimplente
3. Ter fidelidade do cliente
4. Ter um bom espaço físico
5. Ter facilidade de investimento
6. Ter uma boa estrutura física
7. Ter uma boa equipe profissional
8. Fazer uma boa administração
9. Desenvolver uma política de *marketing*
10. Buscar a satisfação do cliente
11. Ter disposição para o trabalho
12. Ser uma referência
13. Lidar com a concorrência
14. Ser diferenciada
15. Ter um bom atendimento

Posteriormente, os candidatos a EPAs foram discutidos, validados com o ator e avaliados quanto à sua pertinência no processo e como pontos desencadeadores do mapa cognitivo, sendo esse grupo de candidatos reduzido a oito conceitos iniciais ou elementos primários de análise:

1. Ter custos menores
2. Ter fidelidade do cliente
3. Ter um bom espaço físico
4. Ter uma boa equipe profissional
5. Ter um bom atendimento

6. Desenvolver uma política de *marketing*
7. Buscar a satisfação do cliente
8. Ser diferenciada

Sobre esses EPAs, deve ser construído um conceito, um raciocínio de tal maneira que sejam orientados na forma de uma ação, algo a ser realizado, uma postura a ser tomada. Sendo assim, apresentam-se como verbos no infinitivo e que possuem uma orientação ou polo positivo, podendo ainda ter um antagonico ou polo negativo que lhe dê um contraste, visando promover um melhor compreendido quanto aos seus ganhos quando adotado ou suas perdas quando não adotado (ENSSLIN; NETO; NORONHA, 2001).

Esses antagonicos são de grande validade durante o processo de construção do mapa, pois põem o ator em perspectiva quanto aos impactos da ação e da não ação dentro daquele conceito. Dessa forma, os EPAs, como todos os demais termos, são apresentados em sua forma positiva e negativa para o ator.

1. Ter custos menores x Ter custos maiores
2. Ter fidelidade do cliente x Não ter fidelidade do cliente
3. Ter um bom espaço físico x Ter um espaço físico ruim
4. Ter uma boa equipe x Ter uma equipe ruim
5. Ter um bom atendimento x Ter um atendimento ruim
6. Desenvolver uma política de *marketing* x Não desenvolver uma política de *marketing*
7. Buscar a satisfação do cliente x Não buscar a satisfação do cliente
8. Ser diferenciada x Não ser diferenciada

Esses polos negativos se mostraram muito úteis durante a construção do mapa, especialmente em momentos em que o gestor tinha dificuldades em definir a relação causal seguinte, mas, ao ser exposto ao polo negativo ou àquela ação que seria prejudicial se naturalmente o positivo não fosse alcançado, o gestor conseguia perceber melhor o nodo seguinte do mapa.

Os elementos primários foram impressos com seus antagonicos em grandes folhas sobre as quais se construía o

mapa de termos a partir desse elemento primário. A partir disso, prosseguia-se com a construção de termos causa-efeito até se verificar a exaustão do ator, tanto mental quanto física, a entrada em ciclos viciosos ou a chegada a algum termo que se mostrou derradeiro como relação causal final.

<p>EPA: TER CUSTOS MENORES TER MENOS CUSTOS</p> <p>Oposto: Ter custos maiores Ter mais custos</p>

Figura 13 – Ficha de trabalho

Para a construção do mapa, a exploração das relações meios-fins ou causais, os termos eram questionados tanto pelas instruções propostas por Belton e Stewart (2002) quanto por Ensslin, Neto e Noronha (2001). Dessa forma, a partir dos elementos primários, questionou-se o ator quanto ao que determinado termo levava ou o que ele significava, assim como o porquê ou o para que de determinado termo, que, como termos orientados à ação, significava questionar a razão, o objetivo e o significado daquela ação para o gestor e ator.

Explorando o termo relacionado a custos quanto a seu conceito fim:

- Origem/causa (EPA) 'Ter custos menores' (oposto: ter custos maiores)
 - Por que ter custos menores?
 - Para que ter custos menores?

- A que leva ter custos menores?
- O que significa ter custos menores?
- Destino/efeito:
 - Para poder investir no negócio, que foi convertido em conceito 'Ter capacidade de investimento'

A resposta a essas perguntas leva visualmente aos primeiros passos da construção do mapa de relações meio-fins do gestor:



Figura 14 – Primeiros passos na construção do mapa

Os relacionamentos 'meio-fim' são orientados de baixo para cima por meio de setas que indicam ao mesmo tempo uma hierarquia e um relacionamento de origem/destino, causa/efeito ou meio/fim.

Dessa forma, prossegue-se com o questionamento do ator, a exploração e a construção do mapa a partir do termo, ou termos, originado pelo questionamento anterior, pois para um termo podem surgir mais de um efeito ou fim:

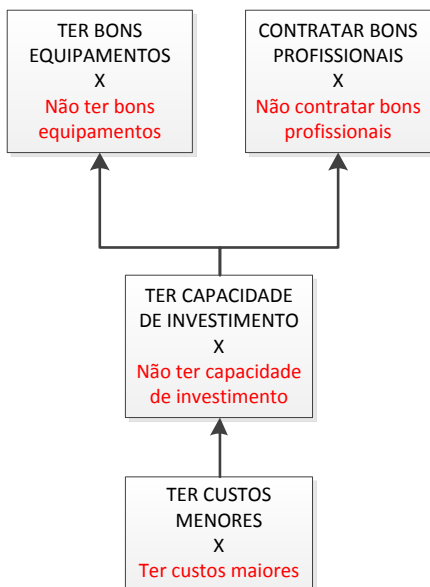


Figura 15 – Prosseguindo com a construção do mapa

Essas seções de exploração do mapa se mantiveram em períodos de 45 minutos a 1h15m, dependendo do andamento do trabalho e disposição do ator. Em cada um se desenvolveu um dos elementos primários, somando um total de 16 encontros durante um período de 8 semanas, sendo um encontro para a exploração do mapa e outro de verificação e ajustes.

Entre os encontros semanais com o gestor, os resultados obtidos durante a entrevista eram anotados na forma de rascunho e rapidamente compilados em tabelas e organizados em gráficos para melhor visualização, de modo que as informações não perdessem o sentido para aquele que constrói o mapa.

Esses resultados ou ramos do mapa compilados eram apresentados ao gestor no segundo encontro para se certificar de que nada se perdeu com a formatação do material, assim como quaisquer outros detalhes que surgissem após o primeiro encontro.

Uma vez exaurido um EPA e todas suas ramificações, passou-se para o EPA seguinte. Vale mencionar que repetições de termos da exploração de outros EPAs são esperadas e

aconteceram. Na Figura 16 percebe-se que a exploração do EPA 'ter custos menores' leva a 'bom resultado do exercício' da mesma forma que o EPA 'ter bom espaço físico'. Essa repetição indica uma intersecção entre os ramos.

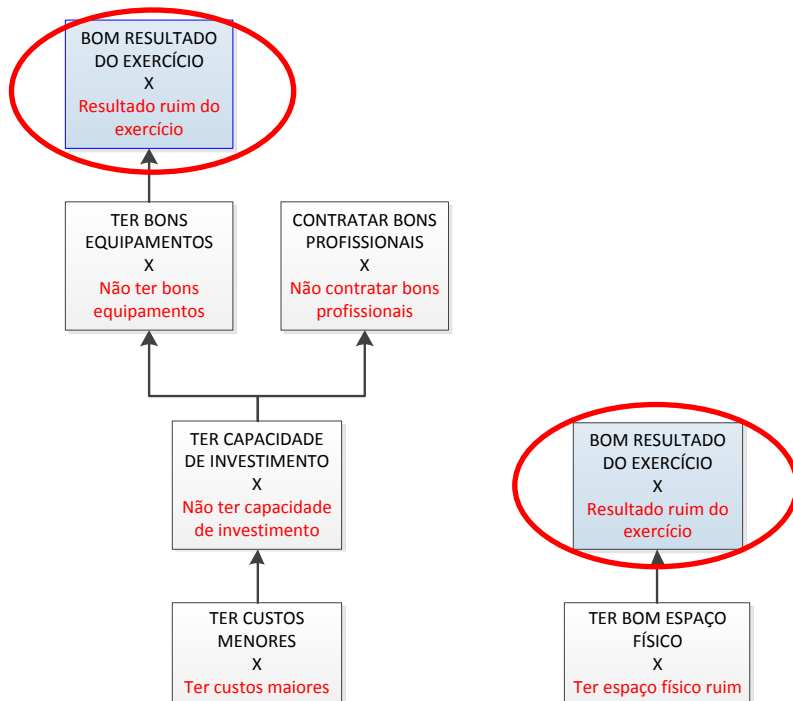


Figura 16 – Repetição que determina intersecção

Esses inter-relacionamentos serão de grande importância no segundo mapeamento na busca de contrapartidas que possam justificar ações dentro do desenvolvimento sustentável.

Exauridos todos os EPAs quanto aos seus fins, ou destinos, procedeu-se o mapeamento de suas causas ou 'comos', conforme orienta Ensslin, Neto e Noronha (2001).

Para tal, verifica-se se os termos foram revisados sob o questionamento inverso de 'como se chega' ou 'de onde se obtêm'.

Explorando o termo relacionado a custos quanto a seu conceito meio:

- Destino/efeito (EPA) 'Ter custos menores' (oposto: ter custos maiores)
 - Como ter custos menores?
 - De onde se obtêm custos menores?
 - Qual a origem de custos menores?
 - O que causa custos menores?
- Origem/causa:
 - Usar bem os recursos.
- O que leva visualmente à complementação do mapa de relações meios fins, mas agora com a introdução do conceito "Usar bem os recursos" (Figura 17).



Figura 17 – Exploração em direção aos meios

Terminada a exploração no sentido inverso, passamos para a reunião dos ramos de todos os EPAs em um único mapa, sendo este então o mapa cognitivo do gestor da Corpore.

4.1.2 Análise do mapa cognitivo 1

Durante o processo de análise do mapa cognitivo, do gestor da empresa-alvo do estudo, dois pontos principais devem ser mantidos em mente:

- o fato de algumas preocupações não estarem expressas no mapa não determinam o desinteresse do gestor por determinados tópicos ou determinada postura de uma forma geral. A ausência ou cognição incorreta demonstra que existe uma deficiência em priorização ou compatibilização de conhecimentos específicos neste caso; e
- a análise quanto à aderência ao desenvolvimento sustentável busca a existência de preocupações nas três dimensões básicas (econômica, social e ambiental) e a existência de correlações entre as dimensões ou contrapartidas como base de observância com o tema.

4.1.2.1 Análise quanto à dimensão econômica

Ao proceder com a análise, e mesmo anteriormente durante a construção do mapa cognitivo, observou-se o foco no lucro e a dimensão econômica como grande motor cognitivo do gestor da empresa.

O conceito mais básico de empresa, como uma organização visando ao lucro, aparece firme na cognição do gestor. Ao analisarmos o mapa cognitivo, praticamente todos os conceitos se orientam a ações que, de forma direta ou indireta, levam a formas de maximizar o lucro e minimizar custos, sendo que, como conceito-cabeça de todo o mapa cognitivo, aquele que é o conceito 'fim' de todo o mapa, temos justamente o conceito ter lucro.

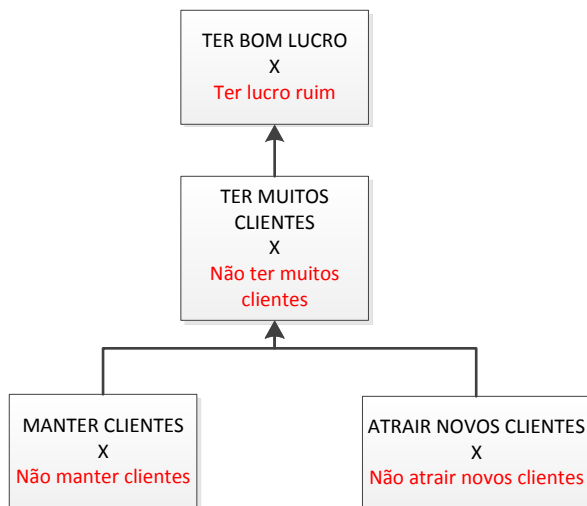


Figura 18 – Obtendo conceito-‘cabeça’

A obtenção de lucro faz parte do desenvolvimento sustentável, é principal na dimensão econômica e é natural que o objetivo-‘cabeça’ (aquele que está no topo) do mapa cognitivo do proprietário de qualquer empresa seja ter uma boa lucratividade.

O importante nesse caso é a obtenção do lucro pela oferta de um serviço benéfico a seus clientes e pela satisfação desses clientes, sem promover a exploração inadequada de sua equipe, de clientes ou de recursos naturais não renováveis ou renováveis de forma ostensiva, além das necessidades normais para operação da empresa.

Conforme expresso no mapa cognitivo, o gestor visa ao lucro prestando um serviço de qualidade, com um espaço adequado, equipe bem treinada, bons equipamentos e cobrando um valor justo (Figura 19).

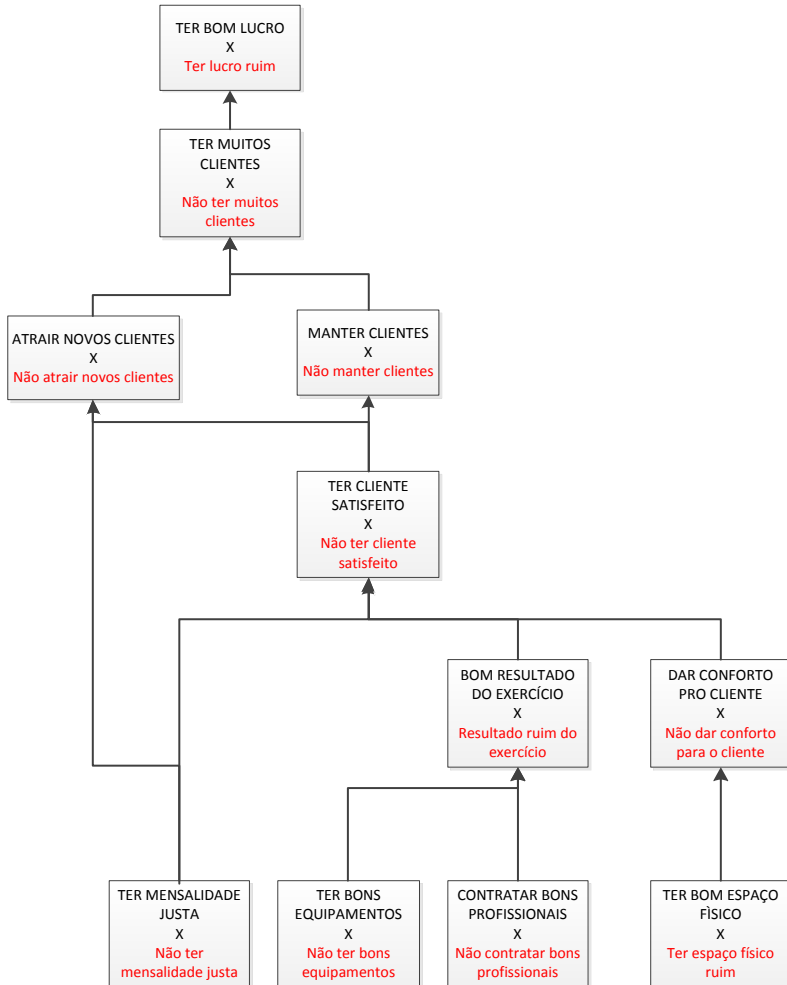


Figura 19 – Relacionamento entre equipe e lucro

4.1.2.2 Análise quanto à dimensão social

Esta análise será dividida em três partes, quanto ao cliente que é o impactado direto, quanto à equipe e quanto à sociedade em geral.

- **Quanto ao cliente:** ao analisar o mapa cognitivo do gestor da Corpore, fica claro que existe uma preocupação com o oferecimento de um serviço

adequado por um preço justo e que esse serviço “atividade física” é benéfico para os seus clientes. Busca-se a satisfação do cliente com o objetivo de sua fidelização, mas se ignora a contribuição social como algo além do resultado com o cliente, por exemplo, não se verifica que um cliente satisfeito pode ser um replicador da prática de atividade física e proporcionar bem-estar para mais pessoas. O gestor vê a atração de mais clientes pela satisfação desse cliente, sem ver a contribuição para a saúde do grupo (Figura 20).

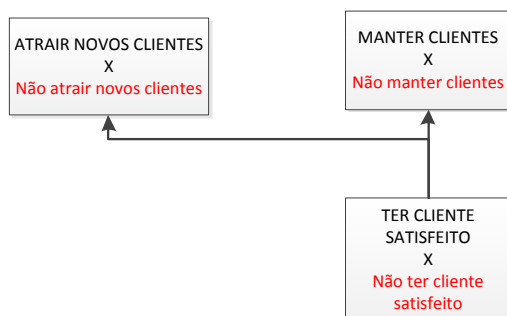


Figura 20 – Atração e manutenção de clientes

- **Quanto à equipe:** nota-se uma falha ao se tratar da equipe, ela é vista apenas como um recurso na forma humana que, se bem contratado e treinado, retorna um ganho em satisfação do cliente. Mas o gestor ignora o princípio da troca de bem-estar citado por Smith (2013). Para que os membros da equipe sejam propiciadores de bem-estar, eles também devem gozar do bem-estar e isso não é citado pelo gestor (JI et al., 2012). E a equipe é vista sob uma ótica de recursos humanos e não dentro de uma gestão de pessoas (Figura 21).



Figura 21 – Visão quanto à equipe

- Quanto à sociedade:** a sociedade em geral, ou a comunidade local, não é citada em nenhum momento, não se vê no mapa uma preocupação com o impacto social causado pela empresa, além do impacto direto em clientes e equipe. Ignora-se o princípio de que, ao se causar impacto positivo na sociedade, se cria uma percepção positiva da empresa, sendo uma poderosa ferramenta de *marketing* para a atração e a manutenção de clientes, assim como de captação de profissionais de níveis acima da capacidade de remuneração da empresa.

4.1.2.3 Análise quanto à dimensão ambiental

Analisando o mapa, percebe-se que a dimensão ambiental não é citada em nenhum momento. Existe apenas uma referência quanto ao bom uso dos recursos para a manutenção de custos baixos, o que é sim ambientalmente positivo, mas não indica uma preocupação com o impacto ambiental do uso inadequado dos recursos.

O gestor não faz a conexão entre políticas de baixo impacto ambiental, reúso e reciclagem com a satisfação dos clientes e funcionários e como esses tipos de políticas impactam positivamente na sociedade, sendo excelente ferramenta de *marketing*.

O bom uso dos recursos, quando vistos do ponto de vista puramente econômico, é apenas uma das opções, existe também a reciclagem, o reuso e o investimento em contrapartidas na busca de zerar o impacto ambiental de forma direta, quando agindo na própria dimensão ambiental (sustentabilidade forte), ou indireta, agindo em uma contrapartida adequada (sustentabilidade fraca).

O estabelecimento de ações positivas para o meio ambiente agrega clientes e funcionários que passam a fazer o melhor uso dos recursos disponíveis, sentem orgulho de fazerem parte de alguma forma das ações da empresa e, com isso, acabam por gerar redução de custos, além de impactar positivamente na imagem da empresa.

Pela convivência com o gestor, sua equipe e clientes, ficaram claras suas preocupações sociais, especialmente quanto a equipe, clientes e pessoas em seu entorno, assim como sempre se observou uma consciência ambiental adequada. Então, surge o questionamento sobre o porquê da ausência desses conceitos em seu mapa cognitivo.

4.2 ETAPA 2 – MAPEAMENTO COM PREOCUPAÇÕES QUANTO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Neste item, será apresentada a forma como as preocupações com o desenvolvimento sustentável foram inseridas no mapeamento cognitivo, bem como a análise dessas preocupações.

4.2.1 Procedimentos do mapeamento com preocupações sustentáveis

Para esta etapa do trabalho, foram utilizados dois procedimentos diferentes que serão apresentados a seguir, visto que o primeiro procedimento não foi adequado e foi necessária a tentativa com um segundo procedimento que se apresentou satisfatório.

Os procedimentos se apoiaram em uma regra geral em que, para cada conceito, o gestor era questionado de maneira similar ao mapeamento cognitivo anterior, ou seja, através de 'comos' e 'por quês', mas agora voltados para as dimensões da sustentabilidade.

De uma forma geral, os questionamentos sobre os ‘comos’ e ‘por quês’ sobre determinado conceito se tornam, por meio desse novo procedimento, questionamentos sobre ‘comos’ e ‘impactos’ dentro das dimensões da sustentabilidade.

O ‘por que’ de determinado conceito se desdobra em:

- Qual o impacto ambiental deste conceito?
- Qual o impacto social deste conceito?
- Qual o impacto econômico deste conceito?

E o ‘como’ de determinado conceito se desdobra em?

- Como se obtém este conceito por uma visão ambiental?
- Como se obtém este conceito por uma visão social?
- Como se obtém este conceito por uma visão econômica?

Se verificarmos essas questões junto ao primeiro mapa, veremos que as questões ‘Qual o impacto econômico deste conceito’ e ‘Como se obtém este conceito por uma visão econômica?’ se encaixam perfeitamente para todo o mapeamento, enquanto as outras questões ficam sem resposta. Isso corrobora com a visão de que, de forma geral, a preocupação com a dimensão econômica é mais facilmente externalizada por um gestor de uma empresa.

4.2.1.1 Procedimento 1 – questionamento sobre o mapa construído

Este primeiro procedimento com o qual não se obteve sucesso utilizava diretamente o mapa previamente construído. Dessa forma, pretendia-se otimizar o tempo do gestor, objetivando um processo mais rápido com o reaproveitamento do trabalho realizado anteriormente. Contudo, concluiu-se no primeiro encontro com o ator que o questionamento quanto ao desenvolvimento sustentável levantava novos conceitos e reorientava os relacionamentos. Nesse sentido, a complexidade aumentou além da capacidade de trabalho dos envolvidos e o mapa inicial perdeu sua forma, reconfigurou-se em novas partes. Com base nisso, tornou-se necessário refazer o mapa desde seu início.

Outra questão que veio à tona durante este primeiro procedimento se refere à complexidade do trabalho proposto se

aplicado a todo o mapa. Dessa forma, optou-se por trabalhar sobre um ramo que se mostrou mais interessante e que abrangia boa parte dos outros conceitos, o conceito de conforto. Esse se mostrou um conceito de grande importância, intersecção de praticamente todos os ramos dos EPAs.

Procedimento 2 – reconstrução do mapa

A partir das lições aprendidas durante a aplicação do primeiro procedimento, iniciou-se o segundo procedimento.

Para o desenvolvimento do mapa, construído novamente a partir do início, os EPAs foram revisitados e o gestor decidiu por 'bem-estar' como foco e prioridade do estudo. Dessa forma, decidiu-se por uma exploração detalhada de 'bem-estar' como o conceito orientado à ação 'oferecer bem-estar' e por se tentar primeiro fazer a conexão com os demais termos por meio da exploração desse único EPA.

Ao se iniciar o mapeamento, verificou-se que o 'bem-estar' era intersecção de todos os outros EPAs, conforme esperado, com exceção do EPA relacionado a custos. Pode-se afirmar que o EPA custos se relaciona de forma indireta, mesmo que distante, ao EPA de 'bem-estar'. Por meio da baixa necessidade de investimento em *marketing*, visto que esse seria realizado por meio de comunicação interpessoal como resultado das ações da empresa em relação ao oferecimento de bem-estar.

Nos mapas a seguir não serão apresentados mais os conceitos como seus polos negativos para facilitar a visualização dos resultados. Entretanto, os conceitos foram utilizados durante esse procedimento da mesma maneira que no primeiro mapeamento.

O mapa apresentado na Figura 22 teve o objetivo de apresentar de forma simplificada e direta o relacionamento do conceito 'oferecer bem-estar' com os demais EPAs, sendo construído pelo próprio gestor em questão de poucos minutos no primeiro encontro de construção do mapa por esse segundo procedimento.

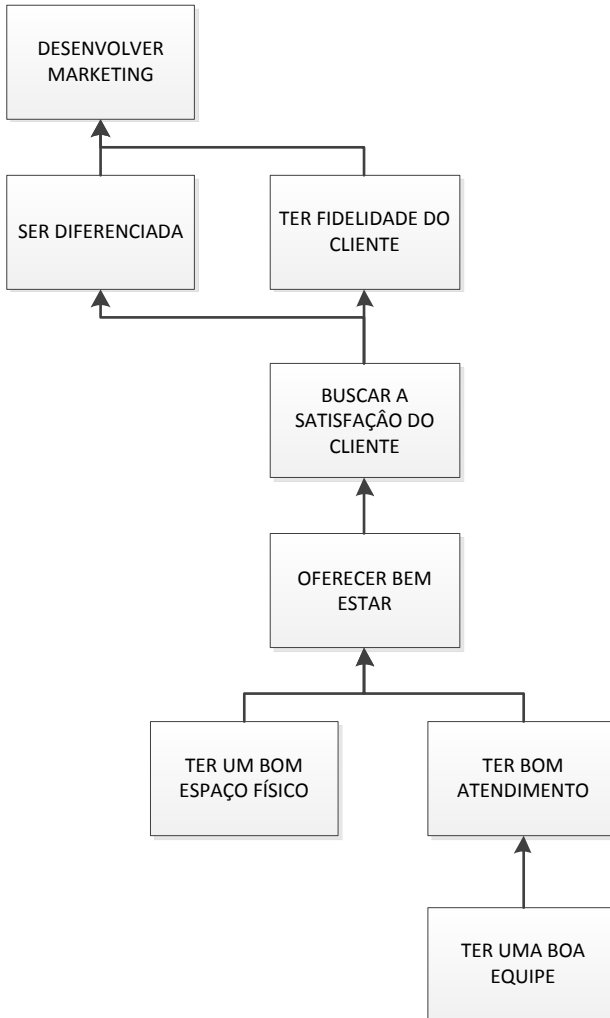


Figura 22 – Relacionamento entre EPAs com foco no 'bem-estar'

Dessa forma, o gestor foi questionado sobre os conceitos fins dentro das dimensões da sustentabilidade:

- Qual o impacto ambiental de 'oferecer bem-estar'?
- Qual o impacto social de 'oferecer bem-estar'?
- Qual o impacto econômico de se 'oferecer bem-estar'?

Logo se percebeu a necessidade de diferenciar o bem-estar da equipe do bem-estar dos clientes, mesmo eles possuindo uma interconexão muito forte e serem tanto causa quanto efeito um do outro (SIRGY; LEE, 2008; SMITH, 2013). As formas de se alcançarem os resultados que se obtêm com o bem-estar desses grupos possuem algumas diferenças e sentidos opostos (JI et al., 2012). Contudo, inicialmente se obteve um resultado conjunto (amarelo para conceitos sociais, verde para conceitos ambientais e azul para conceitos econômicos negociais) (Figura 23):

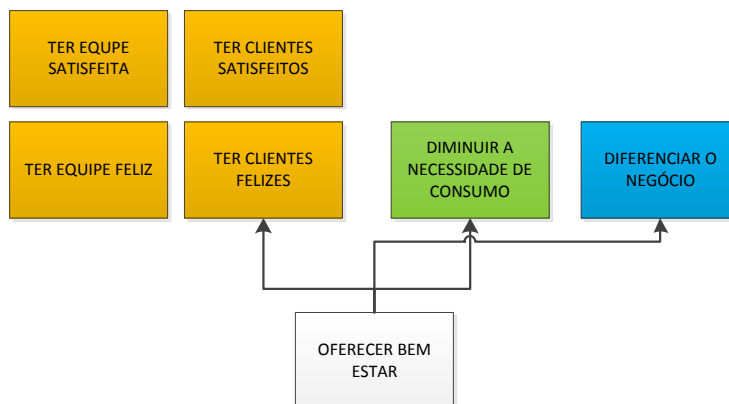


Figura 23 – Bem-estar de clientes e equipe

Desse modo, optou-se pela separação que facilitou a diferenciação dos conceitos origem únicos, conforme apresentado na Figura 24.

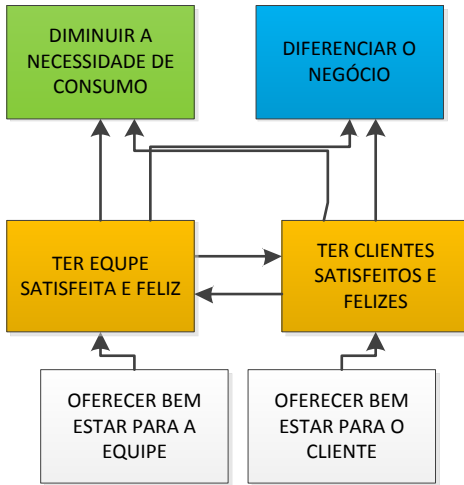


Figura 24 – Diferenciando bem-estar de clientes e equipe

Antecipadamente, o ator foi questionado sobre os conceitos meios também dentro das dimensões da sustentabilidade:

- Como 'oferecer bem-estar' por uma visão ambiental?
- Como 'oferecer bem-estar' por uma visão social?
- Como 'oferecer bem-estar' por uma visão econômica

Analisando a Figura 25, torna-se evidente o rápido aumento de conceitos no mapa e como, apenas pelo questionamento quanto às dimensões da sustentabilidade, outros conceitos foram evidenciados. Ainda que se aumente a complexidade durante o mapeamento, também se representa mais conhecimento no decorrer de sua construção. Isso se justifica, uma vez que se trata do mesmo gestor e do mesmo caso.

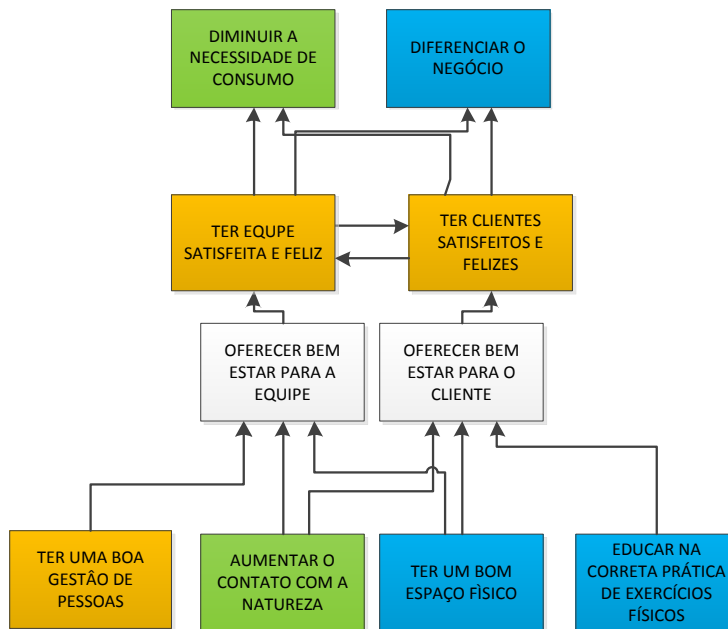


Figura 25 – Aumento rápido de conceitos ao explorar bem-estar de clientes e equipe

Como o primeiro teste do novo procedimento foi feito sobre um novo conceito, que seria posteriormente melhor explorado, experimentou-se o mesmo procedimento exploratório sobre um conceito, como apresentado anteriormente. Nesse sentido, optou-se pelo único EPA que não se conectava de forma direta ou indireta próxima com o conceito de ‘bem-estar’, que é o conceito de ‘ter custos menores’.

Procedeu-se da mesma forma, fazendo-se as mesmas perguntas sobre o conceito cruzado com as dimensões da sustentabilidade:

- Por que, ambientalmente, ‘ter custos menores’?
- Por que, socialmente, ‘ter custos menores’?
- Por que, economicamente, ‘ter custos menores’?
- Como ‘ter custos menores’ por uma visão ambiental?
- Como ‘ter custos menores’ por uma visão social?
- Como ‘ter custos menores’ por uma visão econômica?

Baseado nesses questionamentos quanto ao conceito de 'usar bem os recursos', iniciou-se o novo mapeamento. Logo no início da exploração do conceito de custos, o melhor uso dos recursos tomou o lugar como foco da análise, como visto na Figura 26:



Figura 26 – Mapeamento quanto a 'usar bem os recursos'

Voltando o foco para a questão de custos, foi realizada mais uma rodada de mapeamento e novamente muitas questões sociais e ambientais afloraram como contribuição para a redução de custos como resultados de ações ambientais e sociais, obtendo-se o resultado apresentado na Figura 27.

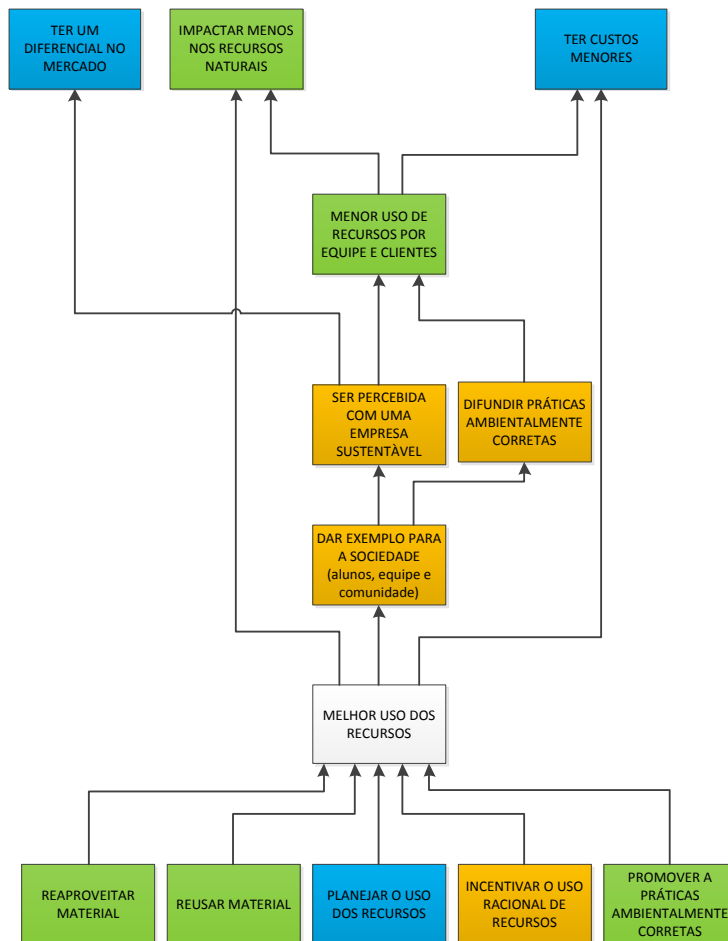


Figura 27 – Focando o mapa em custos

Verifica-se pela Figura 27 como o conceito de ‘impactar menos nos recursos naturais’ se mantém naturalmente como um conceito-‘cabeça’, assim como o fato de que, entre o relacionamento de dois conceitos (‘melhor uso dos recursos’ e ‘ter custos menores’), uma série de conceitos de impacto positivo, tanto em custos quanto em fatores sociais, ambientais, econômicos e de negócios, surgiram por meio dessa nova exploração.

Neste momento, a exploração do conceito de custos se conecta com o conceito de 'bem-estar' por meio da diferenciação no mercado, que pertence ao conceito de *marketing*, assim se retomam as atenções novamente para a exploração do conceito de 'bem-estar' antes de fazer a conexão definitiva entre os dois conceitos.

Retornando ao conceito de 'bem-estar', voltou-se à exploração dos conceitos no sentido dos conceitos 'comos' para buscar conexões com o ramo de 'custos' (Figura 28):

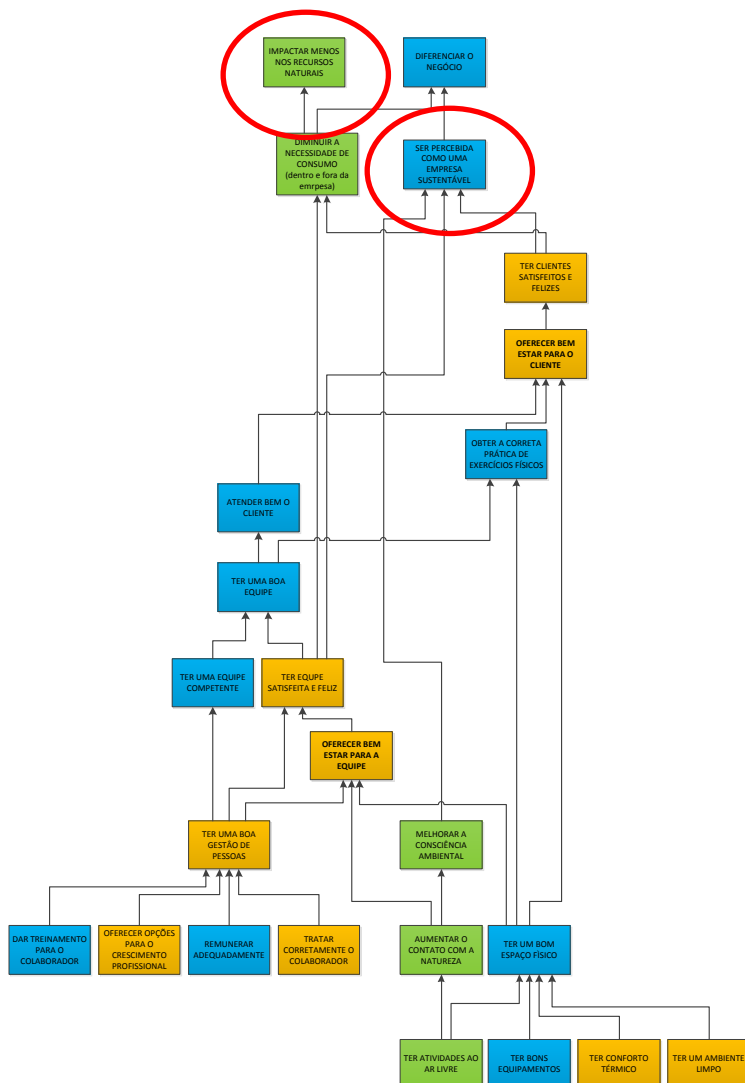


Figura 28 – Buscando o ramo de custos

À medida do aprofundamento da exploração do ramo de 'bem-estar', obtiveram-se dois pontos de contato com o ramo de custos, por meio da redução nos impactos nos recursos naturais e na percepção da comunidade quanto a ser uma empresa sustentável, conceito esse que agrega a diferenciação no

mercado, *marketing* e aumento do lucro, indicados com um círculo vermelho na Figura 28.

A possibilidade de inúmeros outros pontos de contato poderia ser percebida por meio de posterior exploração, mas com a exploração feita até este ponto se obteve o suficiente para a finalidade deste estudo.

4.2.2 Análise do mapa cognitivo revisado

O mapa cognitivo revisado pode ser considerado um mapa cognitivo completamente novo, não apenas por serem introduzidas as preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável, o que gerou uma série de novas ligações e conceitos no mapa, mas porque a introdução desses novos conceitos e ligações acabou a reconstrução do mapa desde o início. Todos os conceitos antes apresentados ainda fazem parte do novo mapa, mas a forma com que eles se relacionam se alterou por completo.

Nesse novo mapa percebem-se conceitos ambientais e sociais guiando e sendo a espinha central do mapa, amarrando conceitos e posteriormente agregando interesses econômicos como algo natural e mesmo como uma resultante de conceitos nas dimensões sociais e ambientais. Existe uma grande interação entre as dimensões e uma grande contrapartida positiva e equilíbrio entre conceitos ambientais, sociais e econômicos na busca por um desenvolvimento não apenas econômico. Isso é exatamente o objetivo central do desenvolvimento sustentável (CONSTANZA, 1991; EKINS, 2000; WCED, 1987). Dessa forma, é possível afirmar que o novo mapa cognitivo é aderente ao desenvolvimento sustentável e representativo de uma empresa com preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável.

4.3 COMPARAÇÃO E ANÁLISE ENTRE O MAPA COGNITIVO INICIAL E FINAL

A comparação entre o mapa cognitivo inicial e final verifica três pontos principais:

- a modificação do mapa estruturalmente;
- a modificação do mapa conceitualmente; e

- a análise da própria modificação.

Em uma simples contagem, a quantidade de conceitos quase dobrou, dos 92 conceitos do mapa original, chegamos a 173 conceitos no mapa revisado, um aumento de 88% na quantidade de conceitos. Em conjunto ocorreu um aumento das 121 conexões originais para um total de 233 relacionamentos entre termos, um aumento de 92,5%. Esses números extraídos do mapa podem ser vistos como um aumento na profundidade e na complexidade do mapa e são um indicativo do aumento de conhecimento expressado nesse mapa. Além disso, o aumento proporcionalmente maior quanto a relacionamentos indica que os novos conceitos foram absorvidos e interconectados mais facilmente que os conceitos originais.

Ao se abordarem preocupações sociais e ambientais em conjunto com as econômicas e de negócio, o grande ganho não vem apenas do aumento de conceitos, mas dos novos relacionamentos entre eles. Conceitos que antes possuíam relações diretas e puramente econômicas passaram a se conectar por uma rede de conceitos tanto econômicos quanto sociais e ambientais. Isso também aumentou a interconexão do mapa e criou novos *hubs* e centroides ao colocar em destaque conceitos com o 'bem-estar' e ligados à busca de uma melhor postura social e ambiental.

O mapa passou a se estruturar sobre conceitos que antes não foram citados, especialmente o bem-estar de clientes e colaboradores, redução de impactos ambientais e consumo de recursos naturais (SIRGY; LEE, 2008). O gestor passou a ver esses conceitos como pontos importantes por trazer resultados diretos e indiretos, diminuindo custos, melhorando a qualidade para equipe e clientes, impactando positivamente a comunidade e obtendo o que é vital para as empresas atualmente, especialmente empresas de serviços de natureza comum, a diferenciação da empresa e do serviço prestado no mercado (DRUCKER, 1998). Quando comparado o mapa cognitivo inicial com o revisado ou final, não apenas o relacionamento do ramo bem-estar ofereceu conexões novas, tanto na existência quanto na conexão em si com o conceito de custos, mas muitos outros conceitos passaram a se relacionar de formas diferentes por meio dos conceitos com preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável.

Quando observamos o primeiro mapa, a percepção do bom atendimento ao cliente vinha de uma boa equipe, da mesma forma que o mapa revisado, mas houve uma diferenciação muito grande de como se ter uma boa equipe. Anteriormente, uma boa equipe era resultado de contratar bons profissionais e treiná-los para o bom atendimento. No mapa revisado com preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável, uma boa equipe e assim um bom atendimento são resultado tanto da competência quanto do bem-estar da equipe, do fato de ela estar satisfeita e feliz, o que impacta no bem-estar do cliente (SMITH, 2013). Tanto o primeiro quanto o segundo mapa apresentam a satisfação da equipe como sendo resultados de um bom espaço, boa equipe/atendimento e bom resultado, mas o que cada um desses conceitos representava passou a ser algo diferente para o gestor. Tanto a satisfação da equipe quando sua competência vêm de uma correta gestão de pessoas em que estão envolvidos elementos econômicos e sociais. Essa expansão de compreensão é apresentada pelo fragmento do mapa cognitivo na Figura 29.

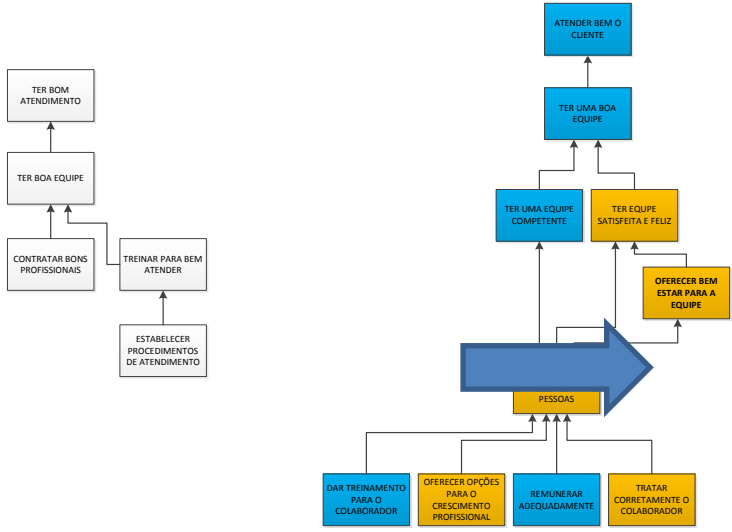


Figura 29 – Alteração da visão macro do mapa

A busca por menores impactos nos recursos naturais, por meio do menor uso de recursos e da conscientização de equipe,

clientes e comunidade se tornou um dos pontos centrais do mapa, conectando conceitos quanto à satisfação do cliente e da equipe, à diminuição de custos e *marketing*, conforme mostra a Figura 30.

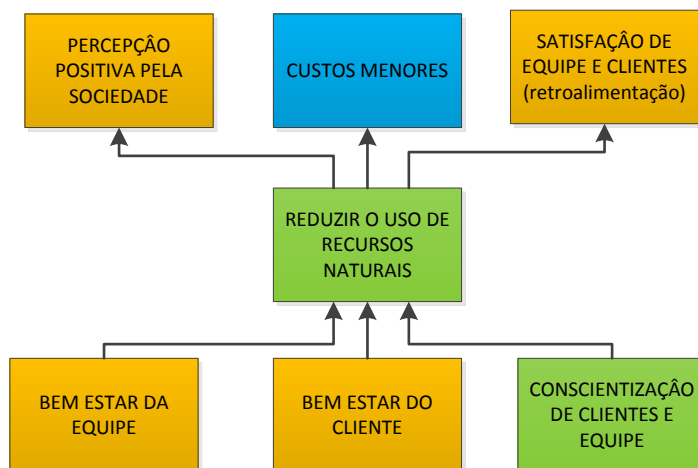


Figura 30 – Pontos centrais do mapa

Esses exemplos de reorientação ocorreram por praticamente todo o mapa e continuam mesmo após este estudo, aprofundando o mapa em ações positivas e aderentes quanto ao desenvolvimento sustentável. É importante uma maior satisfação do gestor tanto em razão dos resultados obtidos quanto com a própria exploração do mapa, com observação aos princípios do desenvolvimento sustentável. Ao início deste segundo mapeamento, o gestor apresentava sinais claros de cansaço e certa irritação por refazer um processo que já havia sido longo e cansativo. Contudo, à medida que os conceitos ambientais e sociais foram se tornando comuns durante o mapeamento, sua postura mudou, tornou-se participativo, interessado e visivelmente mais satisfeito com o trabalho, o que leva à verificação de que a atenção a questões sustentáveis promove bem-estar para os envolvidos. Conforme O'Sullivan e Smith (2012), o bem-estar é inerente ao comportamento responsável e sustentável.

4.3.1 Resultados práticos

O período do fim do ano é um período crítico para a empresa, momento em que todos os esforços estão dedicados a atender o grande número de alunos que frequentam a academia de forma maciça. Tendo este estudo terminado em meados de agosto, os meses de outubro, novembro e dezembro são de captação de recursos e de total foco no atendimento, sem alterações na estrutura da empresa.

Entretanto, foi observada uma grande mudança no discurso e na atitude do gestor da empresa, desde a forma de ver a equipe e os recursos como a forma de ver a própria infraestrutura física da academia. Isso também refletiu na própria equipe, em que membros passaram a oferecer ideias positivas dentro de uma visão da sustentabilidade, sendo uma delas apresentada na figura a seguir de forma resumida.

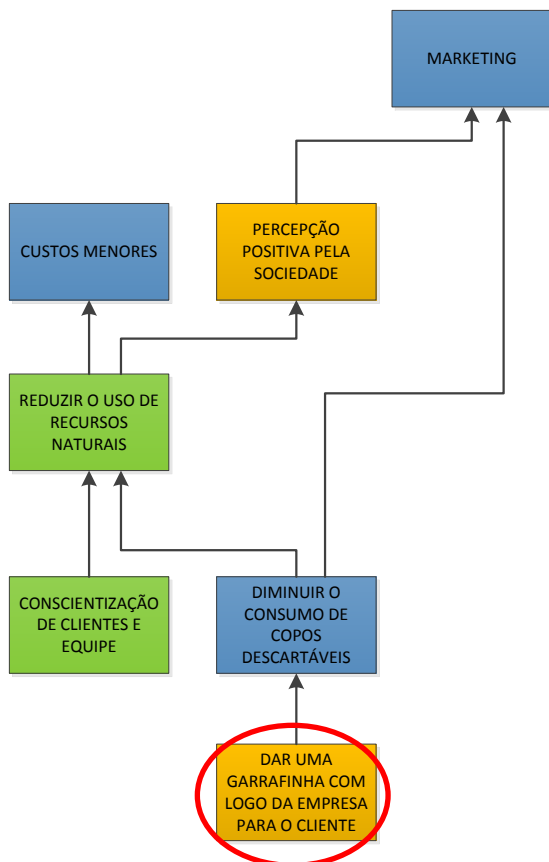


Figure 31 – Ações futuras

Essa será possivelmente a primeira ação a ser desenvolvida em 2013 como fruto do trabalho, mas também se fala do melhor aproveitamento de espaço, de atividades ao ar livre, de melhoria na disposição de equipamentos, de mudanças na climatização, entre outros.

Os impactos deste trabalho devem reverberar por muito tempo e em todos os envolvidos, do gestor ao professor e aluno. O acompanhamento da empresa continua para que demais trabalhos possam verificar e apresentar resultados futuros decorrentes deste trabalho.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho verificou que existe uma tendência do gestor a ter atitudes e raciocínios positivos quanto ao desenvolvimento sustentável. Mas que essa tendência precisa ser despertada ou orientada para que se reflita em seu raciocínio, discurso e atividades do gestor em sua organização.

Por meio de questionamentos básicos quanto às dimensões da sustentabilidade, ocorreu uma mudança profunda no mapa cognitivo do gestor e que levanta o questionamento sobre o porquê de uma transformação tão fácil e tão radical.

Acreditamos que a resposta para esse questionamento está na cognição situada, somada à natureza do cérebro de dar preferência para o uso de esquemas cognitivos prontos e repetidos (FIALHO, 2001).

Quando está no ambiente empresarial falando de estratégia e ações da empresa, o gestor foca apenas no que ele entende como adequado para os negócios. Ele se utiliza de padrões de raciocínio já prontos e repetidos, acumulados durante sua vida e que se tornam latentes no momento em que é questionado durante a exploração do mapa ou, como explicado por Thagard (2005), uma maior tendência ou facilidade de decisões serem tomadas buscando contextos que sejam significativos e familiares aos tomadores de decisão.

Por mais que ele seja uma pessoa consciente social e ambientalmente, essas dimensões não pertencem ao seu contexto cognitivo como gestor estratégico de empresa e, dessa forma, não são conhecimentos acessados e expressados durante o mapeamento cognitivo (REIDEL; NIJOFF; JUNK, 1996).

Quando questionado, a resposta do gestor foi de não saber ou não entender que tais conceitos seriam pertinentes para aquele caso, então não foram citados no momento do primeiro mapeamento, o que suporta a teoria quanto ao não entendimento, por gestores de MPEs, da aplicação do desenvolvimento sustentável como diferencial para suas empresas, seja pela própria complexidade do tema, seja pelo senso comum equivocado ou pela natureza específica de MPEs em primarem pela sobrevivência econômica é que conduz a

teoria da cognição situada e da preferência por esquemas cognitivos prontos.

Dessa forma, foi necessária apenas a construção de uma ligação entre conceitos que eram pessoalmente importantes para o gestor e a tradução desses conceitos em ações positivas para a empresa. Isso expandiu a cognição quanto à gestão de sua empresa, tornando familiares os conceitos de desenvolvimento sustentável e sua aplicação, permitindo novas ações que antes não pertenciam a esse contexto.

Conforme Rees (2010), o questionamento de que o ser humano é por natureza insustentável se mostra verdadeiro, mas ao mesmo tempo a hipótese de que uma transformação no sentido de uma atitude sustentável pode ser feita se mostrou válida e obtida sem grande esforço, o que leva à conclusão de que, apesar da natureza do ser humano, conforme os padrões atuais, ser de insustentabilidade, existe uma vontade e uma tendência latente a uma transformação, necessitando apenas de um indutor dessa transformação.

Conclui-se que a deficiência na apresentação do desenvolvimento sustentável, a cultura gerencial, os aspectos das MPE e a própria natureza cognitiva humana agem em conjunto para dificultar a prática de ações positivas quanto ao desenvolvimento sustentável pelas empresas.

Também se conclui que existe real interesse pelo gestor na adoção do desenvolvimento sustentável, havendo neste caso relativa facilidade em se obter uma transformação de sua cognição nesse sentido.

Um dos grandes questionamentos quanto ao desenvolvimento sustentável está justamente em como obtê-lo (ANDREAS et al., 2011). Este estudo mostrou que, trabalhando diretamente na cognição do empresário, é possível obter uma transformação positiva na visão e na postura do decisor quanto à sustentabilidade.

Ainda não foi possível a observação de ações concretas resultantes dessa transformação no decisor. Talvez elas não sejam observadas diretamente, mas sim na forma de preocupações sociais e ambientais incorporadas às ações do dia a dia da empresa e no discurso do decisor. E essa mudança de entendimento e discurso é observada neste momento, tanto do decisor quanto da equipe e mesmo de alguns clientes próximos.

A realidade das MPEs é muito difícil, por mais que sejam percebidos benefícios quanto a uma postura sustentável, é possível que o gestor não tenha capacidade de incluir novas ações ou alterar o funcionamento da empresa que já luta pela sua sobrevivência e por toda a energia do gestor. Mas se deve lembrar da função social da MPE, de sua inserção na comunidade e na sua capacidade de compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, o fato de o gestor de uma MPE ter o correto entendimento do desenvolvimento sustentável e compartilhá-lo em sua comunidade já é um importante passo de mudança.

Este estudo se iniciou como um pequeno passo, mas obteve um grande avanço no entendimento da motivação e da alteração do pensamento de um gestor em prol da sustentabilidade. Desse modo, constatou-se que a sustentabilidade é possível e deve ser buscada, não apenas em pequenas empresas, mas em empresas de todos os portes.

Ao se apresentar essa nova percepção da realidade para o gestor, influencia-se a revisão de todo o plano estratégico da empresa. Desse modo, a missão, a visão e os objetivos passam a buscar resultados em um campo muito mais positivo para a sociedade e o meio ambiente do que apenas a obtenção de lucro.

A satisfação do gestor ao perceber uma nova realidade gerencial dentro da sustentabilidade é resultado de se alterar toda uma visão estabelecida quanto à empresa. Agora, visando à obtenção de lucro para a empresa, por uma visão sustentável estratégica, que obtém o lucro como resultado natural de ações sociais e ambientais corretas, passando a ser não apenas uma fornecedora de produtos e serviços, mas também uma fornecedora de bem-estar para seus *stakeholders*.

Por meio deste trabalho, foi possível verificar uma transformação da MPE dentro de uma racionalidade econômica e de mercado, em que se é sustentável porque agrega lucro, conforme apresentado por Christophe (2002). Essa nova percepção fica clara para o tomador de decisão, uma vez que as dúvidas quanto à adoção ou não de uma postura sustentável caem por terra. De modo geral, o potencial de disseminação dessa nova percepção, positiva e importante para a sociedade, meio ambiente e organizações em geral, se amplia à medida que

ela se apresenta como algo em que a sua adoção se constitui como um processo irreversível.

5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No presente trabalho foi apresentada uma forma de trabalhar a cognição do gestor quanto ao desenvolvimento sustentável utilizando o mapa cognitivo como ferramenta. Outras formas de se obter essa mudança no mapa cognitivo ou mesmo de se constatar a mudança na cognição sem a utilização do mapa deveriam ser identificadas. Cabe a futuros trabalhos o estudo dessas outras possibilidades.

Este trabalho foi realizado sobre uma única MPE. Nesse sentido, seria adequada a aplicação do mesmo estudo em outras MPEs e outros gestores para confirmar o que foi observado neste estudo, assim como levar o mesmo estudo para empresas de porte médio e grande e em setores diferentes de prestação de serviços e produção.

Outra possibilidade refere-se à aplicação da Engenharia do Conhecimento na informatização e na automatização do processo de mapeamento cognitivo e do questionamento quanto às dimensões da sustentabilidade para, dessa forma, obter um resultado estatístico quanto às alterações obtidas em variadas empresas e contextos brasileiros ou mesmo internacionais, e assim poder afirmar de maneira mais fidedigna que o resultado obtido neste trabalho é a regra, e não a exceção.

Finalmente, mas sem exaurir as possibilidades, seria adequada em trabalhos futuros a realização do acompanhamento de MPEs após a aplicação do estudo em si. Essa avaliação posterior teria como objetivo verificar o que foi alterado no dia a dia da empresa, quais ações foram realizadas e o que se materializou com a alteração da cognição do gestor, assim como se essa alteração é duradoura, se é propagada para a rede social do gestor e quanto ruído se observa nessa propagação.

REFERÊNCIAS

ANDREAS, F. et al. *A Simple Path to Sustainability: Green Business Strategies for Small and Medium-Sized Businesses*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group, 2011.

ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento, infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARGYRIS, C. *Integrating the Individual and the organization*. New York: Wiley, 1964.

BADER, P. *Sustentabilidade: do modelo à implementação*. 2008. Disponível em:
<<http://www.goethe.de/ges/umw/dos/nac/den/pt3106180.htm>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

BELKIN, N. J. Information concepts for information Science. *Journal of Documentation: J DOC*, v. 34, n. 1, p. 55-85, 1978.

BELTON, V.; STEWART, T. J. *Multiple Criteria Decision Analysis: An integrated approach*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers Group, 2002.

BERGERON, B. *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Willey and Sons Inc., 2003.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the. *Journal of Knowledge Management*, p. 68-75, 2001.

BLEWITT, J. *Understanding Sustainable Development*. Padstow: TJ International, 2008.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 1988.

BRASIL. O mapa das micro e pequenas empresas. 2008. Disponível em:
<<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo>>

hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 18 jan. 2013.

BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRUYNE, P. D.; OTLEY, D. T. Case-Based Research in Accounting. In: HUMPHREY, C. *The real life guide to accounting research*. Oxford: Elsevier, 2004. p. 230-251.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Vermont: Ashgate Publishing, 1979.

BUSEMEYER, J.; HASTIE, R.; MEDIN, D. L. *Decision Making from a Cognitive Perspective*. San Diego: Academic Press Inc., 1995.

CHRISTOPHE, B. L'Entreprise, l'environnement et l'information. *Écologie et Politique*, v. 25, p. 67-76, 2002..

CONSTANZA, R. *Ecological Economics: the science and management of sustainability*. New York: Columbia University Press, 1991.

COSSETTE, P.; AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 3, p. 325-348, 1992.

COUTINHO, Clara Pereira; CHAVES, José Henrique. O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, CIEd - Universidade do Minho, v. 15, n. 1, p. 221-243, 2002.

DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard: Harvard Business School Press, p. 1-19, 1998.

EARTH SUMMIT. Rio Earth Summit 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>>. Acesso em: 2 fev. 2013.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. *Making Strategy the journey of strategic management*. London: SAGE Publications Ltd., 1998.

EKINS, P. *Economic grow and environmental sustainability: the prospects for green growth*. New York: Routledge, 2000.

ENSSLIN, L.; NETO, G. M.; NORONHA, S. *Apoio à decisão: metodologias para a estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Florianópolis: Insular, 2001.

FACHIN, G. R. et al. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, p. 220-236, 2009.

FIALHO, F. A. *Introdução às ciências da cognição*. Florianópolis: Insular, 2001.

FIALHO, F.; SANTOS, N. D.; MACEDO, M. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, R. *Temas fundamentais para as micro e pequenas empresas*. Brasília: SEBRAE, 2001.

FIOL; HUFF. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 3, p. 267-286, 1992.

FRANTZ, M. B. *Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo*. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GUATTARI, F. *As Três Ecologias*. São Paulo: Papirus, 1992.

HARRIS, J. M. *Sustainability and Sustainable Development*. 2003. Disponível em: <<http://www.ecoeco.org/pdf/susdev.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

IBGE. *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*. São Paulo, 2000.

IBGE. São Paulo. 2008. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 17 jan. 2013.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. Barriers to environmental management in clusters of small businesses in Brazil and Japan: from a lack of knowledge to a decline in traditional knowledge. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology: INT J SUSTAIN DEV WORLD ECOL*, v. 19, n. 3, 2012.

Jl, Li et al. The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *International Journal of Human Resource Management: INT J HUM RESOUR MANAG*, v. 23, n. 14, p. 2995-3008, 2012.

KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. *Decision with Multiple Objectives: preferences and value tradeoffs*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

KELLY, G. *The psychology of personal constructs*. New York, 1955.

KERSTEN, G. E.; MIKOLAJUK, Z.; YEH, A. G. O. *Decision Support Systems for Sustainable Development: a resource book of methods and applications*. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher Group, 1999.

KILGOUR, D. M.; EDEN, C. *Handbook of Group Decision and Negotiation*. Waterloo: Springer, 2010.

LARA, C. R. *A Atual Gestão do Conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações*. São Paulo: Nobel, 2003.

LAUKKANEN, Mauri. Describing management cognition: the cause mapping approach. *Scandinavian Journal of Management: SCAND J MANAG*, v. 6, n. 3, p. 197-216, 1990.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MARTINS, S. P. *Direito do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2008.

MASAN, Patrícia Masan. Chegada do verão faz crescer movimento nas academias. *Agência Sebrae de Notícias*, 7 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/chegada-do-verao-faz-crescer-o-movimento-nas-academias/8619/>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. *The Tree of Knowledge: the biological roots of human understanding. Revised Edition Boston*: Shambhala Publications, 2007.

MAXIMIANO, A. C. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

McAFEE, Andrew P. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 21-28, 2006.

MEDEIROS, F. L. *Meio Ambiente: direito e dever fundamental*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2004.

MEHLER, J. *Cognition: cumulative contents*. Lausanne: Elsevier Sequoia, 1996.

MILARÉ, E. *Direito do ambiente: a gestão ambiental em foco*. RT, 2007.

MONTIBELLER, G. *Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade*. Barueri: Manole, 2006.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33.

NIU, L.; LU, J.; ZHANG, G. *Cognition-Driven Decision Support for Business intelligence*. Sydney: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. 13.a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'SULLIVAN, T.; SMITH, A. Environmentally responsible behaviour in the workplace: an internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management.*, 2012.

PARKER, B. *Introduction to Globalization & Business*. London: SAGE Publications, 2005.

PESSOA, Luiz Pessoa. On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews Neuroscience: NAT REV NEUROSCI*, v. 9, n. 2, p. 148-158, 2008.

PLOUS, S. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. Cincinnati: McGraw-Hill Companies, 1993.

POLONYL, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Legam Paul, 1966.

POLANYL, M. *The Tacit Dimension*. Garden City: Anchor Books, 1967.

PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, v. 25, p. 3-18, 2006.

PROBST, G. *Managing knowledge, building blocks for success*. West Sussex: Wiley, 2002.

REES, W. Whats blocking sustainability? Human nature, cognition, and denial. **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, v. 6, n. 2, p. 13-25. Published online Oct 14, 2010. Disponível em: <<http://www.google.com/archives/vol6iss2/1001-012.rees.html>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

REIDEL, D.; NIJOFF, M.; JUNK, W. *The Construction of Cognitive Maps*. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, 1996.

ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYD, J. A. *An Introduction to Sustainable Development*. London: Earthscan, 2008.

ROY, B. *Multicriteria methodology for decision aiding*. Dordrecht: Kluwer, 1996..

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SAMPAIO, Ana Rita; THOMAS, Rhodri. Small business management and environmental engagement. *Journal of Sustainable Tourism J SUSTAIN TOUR*, v. 20, n. 2, p. 179-193, 2012.

SANTOS, N. D. *Introdução à gestão do conhecimento*. Textos de aula do PPGECC/UFSC, 2012.

SANTOS, N. D. et al. *Gestão do conhecimento*. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, N. et al. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, n. 14, p. 220-236, 2009.

SCHERER, K. R. Neuroscience Projections. *Cognition and Emotion*, v. 7, n. 1, p. 1-41, 1993.

SEBRAE. *O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade*. 2012. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1C7B72252F68A728832579F30068BDF3/\\$File/NT00047606.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1C7B72252F68A728832579F30068BDF3/$File/NT00047606.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2013.

SEBRAE. Nosso trabalho. 2013. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/portal/site/Sustentabilidade/menuitem.bf35977534e040d1ff704330a27fe1ca/?vgnextoid=e475249ae28e5310VgnVCM1000002af71eacRCRD&vgnnextfm t=default>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

SERRANO, A.; FIALHO, C. *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA - Editora de Informática, 2003.

SERVIN, G. *ABC of Knowledge Management*. NHS National Library for Health, 2005.

SIRGY, M. Joseph; LEE, Dong Jin. Well-being Marketing: An Ethical Business Philosophy for Consumer Goods Firms. *Journal of Business Ethics: J BUS ETHICS*, v. 77, n. 4, p. 377-403, 2008.

SMITH, A. The value co-destruction process: a customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 2013.

STERNBERG, R. J. *Cognitive Psychology*. Belmont: Wadsworth, 2006.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, L. *Introducing Cognitive Development*. East Sussex: Psychology Press, 2005.

THAGARD, P. *Mind: introduction to cognitive science*. Massachusetts: MIT Press, 2005.

VARELA, F. *The embodied mind*. Cambridge: MIT Press, 1997.

VARELA, Francisco J.; THOMPSON, Evan; ROSCH, Eleanor. *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. Cambridge: MIT Press, 1991.

VIEIRA, C. M. A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, p. 89-11, 1999.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. *Our Ecological Footprint: reducing human impact on earth*. Gabriola Island: New Society Publishers, 1996.

WACKERNAGEL, M.; YOUNT, J. D. Footprints for sustainability: the next steps. *Environment, Development and Sustainability*, v. 2, n. 1, p. 23-44, 1998.

WCED. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário para definição de EPAs

1 – Qual seria a pior situação que sua empresa poderia enfrentar?

Resposta: Gastos maiores que a tributação, dificuldade de cortes de gastos, deterioração do material e não conseguir investir.

2 – Qual seria a melhor situação?

Resposta: Tributação em dia e bom caixa para levantamento de troca de material e melhorias na estrutura.

3 – Qual tipo de cliente pra quem você presta serviço?

Resposta: Cliente preocupado com melhora de seu condicionamento e manutenção de seu físico, busca qualidade de vida.

4 – Qual o seu serviço?

Resposta: Academia de musculação e ginástica.

5-Como você se vê no mercado?

Resposta: Uma empresa em ascensão com um bom espaço físico, buscando fidelidade de clientes.

6- O que você teme?

Resposta: Dificuldade de investimentos por ser uma empresa nova, e a pouca procura por meus serviço por ser um serviço visado como descarte em épocas de crise.

7- O que você acha importante em seus colaboradores?

Resposta: Preços, qualidade, condições e rapidez na entrega.

8- O que você acha de sua infraestrutura?

Resposta: Muito boa, bastante espaço, mais dificuldade em alguns como banheiros, por ser um prédio antigo e mal planejado sofre algumas restrições.

9 – O que você acha de sua infraestrutura (pessoal)?

Resposta: Vem melhorando com o passar do tempo, por ser novo no local, mais ao passar do tempo esta melhorando na seleção e troca de profissionais.

10 – Como você se vê a frente dos negócios?

Resposta: Com bastante dificuldade de administrar, possuo pouco horários livres devido a contenção de gastos, principalmente dificuldade de expansão de mkt perante as empresas.

11- Como você acha que seus clientes vêem seu negocio?

Resposta: Possui ótimo ponto, estrutura física com algumas restrições, um bom atendimento, e com bom futuro de crescimento.

12 – O que você sente ou pensa quando abre as portas do seu negocio pela manha?

Resposta: Que será mais um bom de trabalho, que as pessoas que vierem buscar os serviços nesse dia que sem satisfeitas, principalmente pelo atendimento.

13 – O que você sente pensa ao terminar as atividades ao fim do seu dia?

Resposta: Que foi um dia bom, que preciso descansar pro outro dia estar bem disposto para atender os clientes.

14 – Como você vê seu negocio em 10 anos?

Resposta: Uma academia como referencia no atendimento na estrutura física .

15- Como você vê seu negocio em alguns meses?

Resposta: Voltando a crescer e pensando em contratar novos profissionais.

16 – Qual sua visão do mercado em que você esta inserido?

Resposta: Conscientização por todas as pessoas em que a necessidade da pratica da atividade física, principalmente por todas as faixas etárias, e que e uma necessidade ao longo de nossas vidas.

17 – Que tendência do mercado você percebe?

Resposta: Uma melhora e que a muita especulação por preços.

18- Do que você sente falta?

Resposta: De uma área mais ampla e reservada para banheiros.

19 – Se você fosse receber uma ajuda, qual o tipo que mais desejaria?

Resposta: Marketing e divulgação.

20 – Como você se sente ao ver o extrato da sua conta empresa?

Resposta: Que vem melhorando a cada mês, e que o tempo influencia bastante no extrato bancário.

21 – Se você recebesse uma quantidade grande de dinheiro para investir em seu negocio nesse instante, você saberia o que fazer com o dinheiro onde investiria?

Resposta: Sim, dependendo da quantia daria o direcionamento.

22 – No caso de abrir uma empresa no mesmo ramo que o seu na vizinhança, como você se sentiria como buscaria o diferencial?

Resposta: Ter atividades diferentes, planos acessíveis a concorrência, e criar facilidades para os - alunos que já malham.

23 - O que você acredita que atrairia clientes?

Resposta: Atividades sem custos adicionais e redução dos preços.

24 – O que você acredita que afastaria clientes?

Resposta: A qualidade de atendimento.

25 – Seu pessoal apresenta o desempenho que você deseja?

Resposta: Ainda não, mais acredito que com o passar do tempo e com mais experiência tenha uma melhora nos seus rendimentos.

26 – Qual na sua opinião, a recepção dos seus clientes quanto ao retorno obtido pelo valor pago?

Resposta: Para quem pretende fazer varias atividades e um ótimo preço, pra quem pretende só musculação e um preço bom.

27 -Como você acredita que seus funcionários se vêem em seus negocio?

Resposta: Um lugar que tem boas chances deles prosperarem, mais que isso ira acontecer com o tempo.

28 – Você teme perder seus funcionários para outras empresas de seu setor?

Resposta: Alguns sim, por terem uma grande quantidade de cursos que tem, e da dificuldade de arranjar novos profissionais principalmente na área de ginástica.

29 – Como você atrairia profissionais de alto desempenho para seu negocio?

Resposta: Com bons salários e um ambiente bom de trabalhar.

30 – Como você garantiria a manutenção de seus funcionários?

Resposta: Dando oportunidades a todos quem tiver criatividade de expandir seus conhecimentos e necessariamente ganhar dinheiro.

31 – Você sabe o que seus clientes pensam de seu negócio?

Resposta: Que foi uma idéia boa região, que estava necessitando de uma academia para o bairro e que tem grandes perspectivas de crescer muito com o tempo.

32 – Quais são seus pontos fortes?

Resposta: Atendimento e espaço físico.

33 – Quais são seus pontos fracos?

Resposta: Alguns pontos na estrutura física e alguns pontos na pessoal devido estar em crescimento.

34- Como é tomada a decisão em sua empresa?

Resposta: Primeiro algumas opiniões do profissionais que trabalham na empresa e depois entre três pessoas.