

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**COMPLEXIDADE E ABORDAGEM SISTÊMICA: IDENTIFICANDO
SIMILARIDADES ENTRE A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E O PROCESSO DE
GESTÃO AMBIENTAL**

**COMPLEXITY AND SYSTEMIC APPROACH: IDENTIFYING THE SIMILARITIES
BETWEEN THE *STAKEHOLDERS* THEORY AND THE ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT PROCESS**

Denise Barros de Azevedo, Guilherme Cunha Malafaia, Eugenio Ávila Pedrozo, Tania Nunes da
Silva, Daniel Arruda Coronel

RESUMO

A gestão ambiental tipicamente envolve vários estágios, e a Teoria de *Stakeholders* envolve múltiplos atores e seus interesses, sendo, também, um fenômeno multidimensional. Essa dupla necessidade interdisciplinar em se tratar essa questão, aliada a um contexto incerto e com rápidas mudanças, encontra-se no processo de tomada de decisões em agronegócios. Assim, será trabalhada neste ensaio, a relação trinarria que representa as inter-relações-organizações-sistemas no sentido de melhorar a estratégia e as decisões em organizações do agronegócio. Isso porque, no agronegócio, a preocupação não pode ocorrer somente com as organizações, mas com diversos arranjos produtivos, tais como cadeias, redes, *clusters* e alianças. Logo, no presente ensaio, busca-se apresentar a abordagem da complexidade por intermédio de uma visão sistêmica como articuladora de todos os temas já mencionados.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Complexidade; Abordagem Sistêmica

ABSTRACT

Environmental management is a typical multidisciplinary subject. The *Stakeholders* Theory involving multiple actors and their interests, it is, therefore, a multidimensional phenomenon. Together, they form a complex and systemic context. With this tripartite relation, the agribusiness organization must insert this logic in its decision process in order to consolidate itself in a competitive and dynamic environment. In agribusiness, the concern is not limited only to the organizations, but with several productive partnerships such as chains, networks, clusters and alliances. The article intends to present the complexity approach through a systemic viewpoint. It is based on the second law of thermodynamics as articulator of all the themes mentioned regarding environmental management and *stakeholders*.

Keywords: Environmental Management; Complexity; Systemic Approach

1 Introdução

Os maiores desafios que o planeta enfrentará neste século são as mudanças rápidas inseridas em um contexto de maior complexidade e interação com os paradigmas impostos pelas transformações de toda uma população, caracterizadas pelos fatores econômicos, sociais e ambientais (NEVES; LAZZARINI; MACHADO FILHO, 1997). Como exemplos de tais mudanças, podem-se citar o grau de urbanização, impondo novas necessidades de alimentação; as estruturas etárias (mais idosos); a participação da mulher no mercado de trabalho; a mudança na estrutura familiar; a dinâmica populacional, o nível de renda correlacionado ao nível educacional, todos associados a três características básicas: conveniência, segurança alimentar e ambiental. A consciência ecológica está abrindo caminho para o desenvolvimento de novos produtos, oportunidades de negócios e mercados de trabalho para muitas organizações. Nesse sentido, a implementação da gestão ambiental, acoplada à estratégica, apresenta-se como uma excelente oportunidade de negócios e / ou reestruturação das empresas.

Cabe salientar que, na atividade, comumente, os agentes econômicos privilegiam o lucro em detrimento da preservação ambiental, bem como a participação dos *stakeholders* no processo decisório é muito limitada. Segundo Vinha (2003); Buysse e Verbeke (2003) e Seibel e Gianini (2006), apenas quando seus negócios ou sua reputação são ameaçados é que muitas empresas procuram incorporar os *stakeholders* no processo de tomada de decisão e, mesmo assim, de forma limitada, envolvendo normalmente somente consumidores e representantes dos órgãos reguladores.

Entretanto, o aprendizado através da pressão social fez com que várias empresas procurassem identificar os anseios e os interesses de seus *stakeholders* mais influentes antes do início de suas operações, de maneira a evitar surpresas que pudessem pôr o empreendimento em risco. Certamente, essa atitude é proveniente de uma análise dos prejuízos financeiros gerados, no passado, devido ao comportamento tradicional; mas, por outro lado, também é resultado de uma mudança na estratégia de como fazer negócio em tempos de globalização da informação. O fato é que a forma convencional de fazer negócios está sofrendo uma profunda revisão. Nesta nova forma, sob uma ótica sistêmica, incorpora-se, simultaneamente, no processo de decisão organizacional, a perspectiva da gestão ambiental e os *stakeholders* (SILVA; LEZANO, 2005).

É importante mencionar que, segundo Oliveira (2005), as empresas estão divulgando informações de caráter socioambiental de forma organizada, ou seja, estão tentando traduzir de uma maneira clara como as empresas agem, como impactam e como se relacionam com o meio ambiente e suas partes legitimamente interessadas – *stakeholders*. Ferraz e Motta (2002) enfatizam que 85% das grandes e médias empresas no Brasil adotam a variável ambiental em suas estratégias.

A partir dessas constatações, inicia-se o desenvolvimento de uma nova perspectiva lógica, na qual se valoriza o futuro e se reconhece a sustentabilidade das organizações como um dos atributos essenciais do modelo industrial de hoje. É necessário que haja uma base de informações que, por um lado, permita um melhor entendimento das inter-relações entre *stakeholders*, tanto no nível operacional, tático e estratégico, quanto daqueles existentes entre estes e os sistemas socioeconômicos e políticos e que proporcione dados precisos acerca dos aspectos específicos que ajustem a situação dos recursos naturais e as estratégias sustentáveis.

Diante de tal cenário, pode-se questionar: Os *stakeholders* estão afetando os processos de tomada de decisão no que diz respeito à gestão ambiental nas organizações? Exercem

influência no nível estratégico, tático ou operacional? Como contemplar os possíveis conflitos que podem surgir devido aos múltiplos objetivos e interesses presentes nessas relações entre organização e *stakeholders*?

Nessa lógica, percebe-se que a visão sistêmica permite que as organizações incluam os *stakeholders* e a gestão ambiental na análise dos fatos até então incompreensíveis e que se situem em um novo patamar onde impera a diversidade, a multiplicidade e até a incompatibilidade de ideias. Neste sentido, o objetivo deste ensaio é identificar elementos convergentes entre a teoria de *stakeholders* e a gestão ambiental, sob uma ótica da abordagem sistêmica e complexidade.

Seguindo esta temática, este trabalho está estruturado em três seções, além dessa introdução. Na segunda seção, faz-se uma revisão bibliográfica sobre as abordagens das teorias complexas de Bertalanffy, Morin e Luhmann e gestão ambiental; na terceira, apresenta-se uma discussão da Teoria de *Stakeholders* e as interligações das abordagens teóricas e a interdisciplinaridade; e, por fim, são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

2 A visão sistêmica e a complexidade

2.1 Sistemas segundo Bertalanffy

A organização de um sistema e o próprio sistema são constituídos por inter-relações. A noção de sistema completa tanto a noção de organização completa quanto a de sistema. A organização é o rosto interiorizado do sistema (inter-relações, articulações, estrutura), o sistema é o rosto exteriorizado da organização (forma, globalidade, emergência). A organização é composta de um complexo de elementos em interação, a qual Bertalanffy (1976) apresenta como sistemas que originaram a Teoria Geral dos Sistemas.

Segundo Bertalanffy (1976), a constatação de conceitos, modelos e leis semelhantes em campos diversos do conhecimento, de forma independente, e fundados em fatos totalmente distintos levaram aos questionamentos fundantes do seu arcabouço teórico, tais como: a) que princípios são comuns aos vários níveis de organização e podem, assim, ser trasladados de um nível a outro e considerados para uma teoria geral dos sistemas?, b) podem sociedades e civilizações serem consideradas como sistemas?

Finalmente, pode-se aferir que a Teoria Geral dos Sistemas incorpora, por igual, manutenção, troca, preservação do sistema e conflito interno com este todo, garantindo a manutenção do equilíbrio dinâmico de um sistema. Neste sentido, a aplicação prática desta teoria permite analisar e estruturar os problemas que se apresentam (como por exemplo, nos negócios) e demonstra que procedimento funciona e conduz tanto à compreensão do sistema quanto às prescrições para atuar neste.

2.2 Sistemas e complexidades segundo Morin

Segundo Morin (1987), a organização de um sistema é a organização de diferenças. Estabelece relações complementares entre as partes diferentes e diversas, bem como entre as partes e o todo. As partes têm uma dupla identidade, têm a sua identidade própria e participam da identidade do todo. As complementaridades que se organizam entre as partes segregam antagonismos; a dupla e complementar identidade que coexiste em cada parte é, por si mesma, antagonista. Assim, a organização liga, de modo complexo e ambivalente, complementaridade e antagonismo.

A teoria da complexidade se posiciona em relação à causa da dinâmica ambiental e da complexidade, e a organização enfrenta uma inevitável decência do tempo para o caos. O caos é difícil de ser definido, segundo Prigogine e Stengers (1984), mas é caracterizado como um

estado de instabilidade completa onde os padrões ordenados não são discerníveis com o passar do tempo, por causa da entropia e da dinâmica do ambiente externo, e a organização se torna cada vez mais em conflito com o ambiente. Isto é chamado de a decência do caos. No contexto de uma organização, isto pode ser pensado como a desertificação completa. Mas, antes de a organização declinar neste estado irreversível caótico (morte econômica), há um período crítico chamado o ponto de bifurcação. Este ponto está longe do equilíbrio e é onde a organização luta para corrigir as fases agudas de entropia e o esgotamento de todos os recursos (GOLDSMITH; KANE, 2002).

2.3 Sistemas segundo Luhmann

Outra abordagem de sistemas é apresentada por Luhmann (1997) e se baseia numa lógica complexa da ideia de sistema. Desta forma, o seu primeiro pressuposto é o da generalidade. Ainda, o autor reconhece a complexidade como pressuposto da teoria, posto que a teoria de sistema deve ser aplicada para reduzir esta complexidade. Outro pressuposto é a ideia de um sistema autorreferente, contrapondo-se a Bertalanffy (1976), que entendia o sistema do ponto de vista do ambiente.

A nova teoria proposta por Luhmann (1997) expressou uma mudança paradigmática na Teoria Geral dos Sistemas ao diferenciar ambiente e sistemas. Com essa abordagem, a Teoria dos Sistemas passa a ver o mundo com diferencial de ambiente e sistemas, alterando suas bases e transformando-a numa teoria universalista que não se ocupa mais com sistemas enquanto objetos, mas adotando como referência a diferença entre sistema e ambiente (PEDROZO; ESTIVALETE; BEGNIS, 2004).

2.4 Gestão ambiental

O termo gestão ambiental, segundo os autores Barbieri (2004, p.26) e Donaire (1999, p.108), compreende as diretrizes e atividades administrativas e operacionais (como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras) realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo, quer eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas. Diante dessa conceituação, percebe-se que a expressão gestão ambiental aplica-se a uma grande variedade de iniciativas, relacionadas a qualquer tipo de problema ambiental.

Backer (2002, p. 3) afirma que a gestão empresarial do meio ambiente não é, de jeito algum, a consequência de uma vontade de dominar, destruir ou antagonizar. Ao contrário, trata-se da consequência lógica da responsabilidade coletiva econômica, que é atualmente a de todos os atores e intervenientes no equilíbrio do planeta. Diante de tais argumentações, um novo mercado vem surgindo, em face das inúmeras transformações que estão ocorrendo.

Ao trabalhar a gestão ambiental, a organização, juntamente com seus *stakeholders*, contemplarão as mudanças até então não detectadas pelos sistemas de informações. Sendo assim, o próximo item analisa a importância dos *stakeholders* no processo organizacional.

3 Teoria dos Stakeholders

A Teoria de *Stakeholders* foi desenvolvida, num primeiro momento, por Freeman (1984), oriunda da Teoria das Firms. Ele explicou as relações das firmas com o ambiente externo e o comportamento delas sem contato com o meio ambiente. Delimitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita, definindo “*Stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais” (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997; KEY, 1999).

Os estudos sobre *stakeholders* podem ser apresentados a partir de vários enfoques. A diferença básica entre eles é o grau de importância das organizações. Pode-se mencionar duas linhas de pensamento apoiadas em diferentes lógicas. Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), Shankam (1999) e Berman *et al.*(1999) definem a importância dos *stakeholders* através do grau da sua contribuição para a performance organizacional. Já Freeman (1984), Metcalfe (1995) e Moore (1999) afirmam que o objetivo das empresas é atender aos interesses dos *stakeholders*.

3.1 As relações sistêmica, complexa e multidisciplinar entre gestão ambiental e Stakeholders

Morin (1987) afirma que a organização é um conceito ausente da maior parte das definições de sistema, como que abafada entre a ideia de totalidade e a de inter-relações, enquanto liga a ideia de totalidade à de inter-relações, tornando-se indissociáveis as três noções. A partir daqui, pode-se conceber o sistema como unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações ou indivíduos.

Numa primeira definição, o autor defende que a organização é a disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas em nível dos componentes ou indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, tornam-se os componentes dum todo. Os dois conceitos (organização e sistema) estão ligados pelo conceito de inter-relação: toda inter-relação dotada de certa estabilidade ou regularidade toma um caráter organizacional e produz um sistema.

A ideia de inter-relação remete para os tipos e as formas de ligação entre elementos ou indivíduos, entre esses elementos/indivíduos e o todo. A ideia de sistema remete para a unidade complexa do todo inter-relacionado, para os seus caracteres e as suas propriedades fenomênicas. A ideia de organização remete para a disposição das partes num, em um, e por um todo.

A Teoria de Complexidade aplicada nas organizações, oriunda de Prigogine e Stengers (1984), junto com a Teoria do Desequilíbrio, são inerentes no mundo físico e à noção de irreversibilidade. Isso significa que os sistemas operam ora por tempo e ora pelo estado físico, ou seja, a condição do equilíbrio da energia não é estática.

Morin (1987) explica os novos acontecimentos nas organizações que estão emergindo como forma de reverter uma situação caótica em relação ao meio ambiente, uma desordem com a ordem. E a visão sistêmica das organizações captou o que emergiu das pessoas (*stakeholders*) ao longo dos acontecimentos e tentou se reorganizar. Esta sistemática de captar, transformar, produzir, ligar, mantém e garante a continuidade desta na sociedade, ao mesmo tempo em que traduz o conceito trinário de Morin, que são inter-relações-organizações – sistemas. Segundo Cruz, Pedrozo e Estivalet (2006), a mudança de lógica não se dá somente por demanda de mercado ou imposição legal, é necessário vir acompanhada de uma mudança de valores individuais. Neste sentido, analisando sob a ótica da Teoria da Complexidade, considera-se como multidimensões, multiatores e multivariáveis e suas inter-relações são inseridas nas relações do ambiente organizacional.

Verifica-se que as relações entre a importância da gestão ambiental e os vários *stakeholders* relacionados ao objeto de estudo transpõem as grandes interdependências entre os elos do sistema. Isso se verifica nos estudos de Mendonça *et al.* (2005) e Cruz, Pedrozo e Estivalet (2006), que relatam a evolução da teoria administrativa fechada para aberta, as mudanças estruturais e a introdução da visão sistêmica na administração, incorporando as responsabilidades ambientais e sociais na construção das estratégias.

Baseado em Bowditch e Buono (1997, p.142), a Teoria Organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração do que a Teoria Clássica, pois as “organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz”. Esses autores afirmam que o macroambiente empresarial assume muitas formas diferentes: embora alguns ambientes ainda possam ser simples e estáveis, outros tendem a ser muito mais complexos por natureza. Tais organizações, vistas como partes de um ambiente maior, podem afetar o ambiente ou serem afetadas por ele, ao menos levemente (MENDONÇA *et al.*, 2005).

No que tange à análise pretendida neste ensaio, a grande proposta conceitual de Bowditch e Buono (1997) é a definição dos elementos de interesse na organização, ou seja, o entendimento da relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação: acionistas, funcionários, sindicatos, clientes, fornecedores, comunidade local, entidades governamentais e assim por diante (MENDONÇA *et al.*, 2005).

Neste sentido, a gestão ambiental não é somente uma ferramenta interessante e essencial de como, por que, onde ser adotada pela empresa, como estratégia de sobrevivência em um mundo cada vez globalizado e consciente da importância do uso coerente do meio ambiente.

Egri e Pinfield (1998) acreditam que as organizações governamentais de uma sociedade industrial não levam em consideração os interesses, as aspirações e as necessidades dos cidadãos e que o problema “ambiental” é uma consequência de como a sociedade está estruturada, como múltiplas organizações perseguem seus interesses próprios, e diante disto, a organização requer uma abordagem holística multifacetada, interdisciplinar e controversa.

Nas perspectivas de sistemas abertos, o limite entre as organizações e seus ambientes é visto como permeável, pois as organizações não podem separar-se facilmente dos ambientes em que estão inseridas. Dessa forma, Egri e Pinfield (1998) afirmam que a organização adapta-se a seus ambientes de duas maneiras: na primeira, dentro da perspectiva limitada de um modelo racional e mecanístico, as organizações mudam quando a mudança está dentro dos seus interesses próprios limitados; segundo, sob o ponto de vista institucional, as organizações ajustar-se-ão aos valores sociais em mudança à medida que estes são incorporados nas premissas decisórias dos membros da coalização dominante da organização.

Esses autores consideram que os indivíduos (*stakeholders*), quer por meio do interesse próprio ou por meio do cultivo de uma consciência ecológica, modificarão a conceitualização coletiva das organizações e seus ambientes. E, dentro no enfoque sistêmico, Egri e Pinfield (1998) consideram as organizações como fenômenos dinâmicos, que estão constantemente se ajustando às mudanças ambientais.

Sendo assim, percebe-se que a visão sistêmica e as inter-relações são pontos comuns entre as abordagens discutidas. A gestão ambiental precisa incorporar a visão sistêmica entre as relações de causa e efeito, início, meio e fim. Os *stakeholders* são indutores ou são induzidos perante as grandes mutações ambientais (Figura 1).

Abordagens	Morin	Luhmann
<p>ambiental</p> <p>Características ligadas à gestão e aos stakeholders</p> <p>Conceito de organizações (interações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Emergência de nova organização sistêmica contemplando múltiplos interesses. -Relação organização - gestão ambiental – indivíduo = ecossistema. -Interação- Ordem-Desordem- Organização. -Captação—transformação—produção. -Interações ou encontros entre diferentes stakeholders e membros da organização. - Princípios de inteligibilidade. -Inclusão da gestão ambiental e dos stakeholders nas decisões das organizações múltiplas finalidades. -Diálogica entre objetivos financeiros e econômicos das empresas. -Compromisso do indivíduo com a auto-ética afeta a interação – Ordem - Desordem- Organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema auto-referente incluindo o ambiente e os stakeholders - Integração—Organização— Sociedade. -Produção autopoietica. -Fechamento operacional incluindo os stakeholders e a questão ambiental. -Internalização da questão ambiental e interesse dos stakeholders no sistemas. -Paradigmas – Diferenciação de sistemas e ambientes. -Sociedade - auto-referente – visão de sistema complexo. -Mudança de foco da interação entre stakeholders para comunicação entre eles. -Comunicação entre diferentes atores das cadeias, clusters, redes e alianças. -Reconhecimento da firma como subsistema inseridos em outros sistemas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1- As teorias sistêmicas de Morin e Luhmann e suas interligações com a gestão ambiental e stakeholders.

Neste ensaio, a gestão ambiental torna-se elemento essencial para que as organizações liguem os stakeholders ao processo de intermediação nas tomada de decisões, uma vez que as organizações com uma visão sistêmica possam de forma distinta ligar os interesses dos stakeholders aos interesses das organizações, e daí surgir uma tentativa de se adaptarem ao meio ambiente e a soluções viáveis no longo prazo para ambos. Ou seja, reverter uma situação em prol dos stakeholders e da própria organização.

4 Conclusões

Baseando-se no questionamento sobre a possibilidade de os stakeholders afetarem os processos de tomada de decisão e elaborando a estratégia, no que diz respeito à gestão ambiental nas organizações, o presente estudo buscou identificar elementos convergentes entre a Teoria de Stakeholders e a Gestão Ambiental, sob uma ótica de complexidade sistêmica.

Morin (1987) considera que *O todo não é todo*: o todo é muito mais que forma global, é também qualidades emergentes, o todo também retroage enquanto todo sobre as partes. O todo só funciona como todo se as partes funcionarem como partes. O todo deve estar relacionado com a organização. O todo, finalmente e, sobretudo, comporta cisões, sombras e conflitos. *A problemática da organização*: a desorganização é inerente a toda organização, isto é, a todo sistema. Este princípio significa que todo o sistema é precível, que sua organização é desorganizável, que a sua ordem é frágil, relativa e mortal. Logo, a visão organizacional complexa inclui a desordem.

As reflexões sobre as teorias abordadas neste estudo evidenciam que a base da organização deve ser modulada nos princípios sistêmicos e ao mesmo tempo captar sistematicamente os interesses dos stakeholders para garantir a sobrevivência do negócio.

Dessa forma, as empresas terão que adotar a gestão ambiental como uma mudança de mentalidade, um novo paradigma, para captar e compartilhar os problemas relacionados aos *stakeholders* de uma maneira que interliguem os seus princípios éticos e de responsabilidade social.

Nesta nova abordagem, a gestão ambiental torna-se uma interação sistêmica ao ser inserida no contexto de mudanças atual, onde a desordem será traduzida em mudanças de mentalidades, a ordem, uma nova concepção emergindo, ou vice-versa, e a organização, sistemas abertos ou fechados inseridos em um ambiente. Percebe-se que somente a interação não é suficiente para as interligações, é necessário estabelecer um canal de comunicação conforme observado por Luhmann (1997) e Morin (1987). Entretanto, a mudança de paradigmas requer visão e atuação multidisciplinar e, além disso, estabelecer uma linguagem entre todas as partes interessadas, já que se está lidando com sistemas sociais também.

Sendo assim, existe uma grande interdependência entre Gestão Ambiental e *Stakeholders*. Em uma análise aplicada, percebe-se que ambas são complementares, distintas, antagônicas e altamente inter-relacionadas, pois ambas buscam a sobrevivência do meio ambiente, das organizações e das pessoas envolvidas. Ao relacionar *stakeholders* voluntários e involuntários, percebe-se que os riscos inerentes abrem oportunidades no curto, médio e longo prazo. E, de acordo com Bowditch e Bueno (1997, p.144), os interesses dos *stakeholders* incorporam às organizações necessidades e exigências de uma sociedade maior.

5 Referências

- ALTKINSON, A; WATERHOUSE, J; WELLS, R. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p-25-36, 1997.
- BACKER, P. **Gestão ambiental: administrando o verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BARBIERI, J, C. **Gestão empresarial ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BERMAN, S *et al.* Does stakeholders orientation matter? the relationship between stakeholders management models and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v.42, n. 5, p. 488-306, 1999.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1976.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira,1997.
- BUYSSE, K; VERBEKE, A. Proactive environment strategies: a stakeholder management perspective.strategic. **Management Journal**, v. 24, p. 453-470, 2003.
- CRUZ, L. B; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. B. Towards sustainable development strategies: a complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, v. 44, n. 7, p. 871-891, 2006.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas,1999.
- EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

FERRAZ, C; MOTTA, R. S. Regulação, mercado ou pressão social? Os determinantes do investimento ambiental na indústria. **Texto para Discussão**, n. 83, 2002. Disponível em:<<http://www.ipea.org.br>>. Acesso em: 31 de maio, 2006.

FREEMAN, Robert E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman / Ballinger, 1984.

GOLDSMITH, P. D; KANE, S. The innovation/performance paradox: an investigation of producer behavior in the food supply chain. In: **International conference on chain and networks management**. Academic Publishers, 2002.

KEY, S. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”. **Management Decision**, v. 37, n. 4, p. 317-328, 1999.

LUHMANN, N. **A nova teoria dos sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997.

MENDONÇA, C. S. *et al.* A responsabilidade social e ambiental na gestão estratégica organizacional. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2, 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNIFAR, 2005. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicações/pdf/IIseminario/políticas/políticas_03.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2006.

METCALFE, C. The stakeholder corporation. **Business Ethics**, v. 7, n. 1, p.120-140,1995.

MITCHEL, K. R; AGLE, R.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22,n. 4, p. 853-883, 1997.

MORIN, E. **O método I: a natureza da natureza**. Mem Martins: Europa-América, 1987.

MOORE G. Tinged shareholders theory: or what’s so special about stakeholders? **Business Ethics**, v. 8, n. 2, 1999.

NEVES, M. F; LAZZARINI, S; MACHADO FILHO, C. Cenários e perspectivas para o agronegócio brasileiro. In: Congreso Latinoamericano de Administración, 1997, Monterrey. **Anales...** Monterrey, 1997.

OLIVEIRA, J. A.. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **Era –eletrônica**, v. 4.n. 1, jan/jul. 2005. Disponível em:<<http://www.rae.com.br/eletrônica> >.Acesso em: 01 jun 2006.

PEDROZO, E. A; ESTIVALETE, V. B; BEGNIS, H. Visão “dialógica da abordagem de Deleuze & Guatari, de Luthmann e do Sistema Integrado Agronegocial (SIAN) sob a ótica da “complexidade sistêmica” de Morin: uma abordagem interdisciplinar. In: Congresso luso-brasileiro sobre epistemologia e interdisciplinaridade na pós-graduação, 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2004.

PRIGOGINE, I ; STENGERS, I. **Orden out of chaos**. New York: Bantam Books, 1984.

SILVA, S. L.; LEZANO, A. G.. Modelo para obtenção da performance organizacional sob a orientação dos stakeholders. In: Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2005. 1 CD-ROM.

SEIBEL, F; GIANINI, T ONGS: os novos inimigos do capitalismo. **Exame**, São Paulo, v. 40, n. 879, p. 22-34, out. 2006.

SHANKMAN, N. A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, n. 4, p.120-135, 1999.

VINHA, V. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da eco-eficiência à responsabilidade social corporativa. In: MAY, P; LUSTOSA, M.; VINHA, V (Orgs). **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. São Paulo: Elsevier, 2003.