

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

GESTÃO SUSTENTÁVEL: CONTRIBUIÇÕES DA ROTINA DOS GERENTES

Renata Cherém de Araújo Pereira e Karla Karina de Oliveira

RESUMO

Levando em consideração a importância do gerente para a construção de uma gestão sustentável, como estes podem contribuir, através de sua rotina, para um desenvolvimento empresarial pautado na harmonia entre o crescimento econômico e os princípios da sustentabilidade? Alguns questionamentos nortearam este ensaio teórico que tem a pretensão de trazer à tona a sustentabilidade, sob uma nova perspectiva: a da rotina dos gerentes. Para este fim, foi utilizado o método de pesquisa *desk research* ou pesquisa bibliográfica, um estudo de fontes científicas a respeito do papel dos gerentes na sociedade contemporânea e como estes contribuem, com suas habilidades e competências, para um crescimento sustentável. O principal objetivo deste ensaio foi discutir as contribuições da rotina dos gerentes para a gestão sustentável. Constatou-se que tal discussão é vital para a compreensão e estimulação de processos mais eficientes para o cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização em relação ao meio ambiente. Como sugestões para pesquisas futuras, este trabalho propõe estudos a respeito da rotina de outros profissionais, de forma a verificar quais as contribuições específicas à gestão sustentável.

Palavras-chave: Gestão Sustentável, Gerentes, Rotina.

ABSTRACT

Taking into consideration the importance of the manager to build a sustainable, as this can contribute, through their routine for a business development founded on the harmony between economic growth and sustainability principles? Some questions guided this paper that intend to bring up sustainability, from a new perspective: the managers of the routine. To this end, we used the method of research or desk research literature, a study of scientific sources about the role of managers in contemporary society and how these contribute with their skills and expertise for sustainable growth. The main objective of this paper was to discuss the contributions of routine managers for sustainable management. It was found that such a discussion is vital to understanding and stimulating more efficient processes for the fulfillment of obligations by each individual and each organization in relation to the environment. As suggestions for future research, this paper proposes studies about the routine of other professionals in order to verify which specific contributions to sustainable management.

Keywords: Sustainable Management, Managers, Routine.

1 Introdução

A gestão sustentável vem ganhando um espaço crescente no meio empresarial. O desenvolvimento da consciência ecológica em diferentes setores da sociedade acaba por envolver também o setor empresarial. Por meio de campanhas de educação ambiental e pesquisas nesta área de atuação, o desenvolvimento sustentável rompeu as barreiras da sociedade e encontra-se também nas esferas empresariais, através de ações que visem o bem estar social e proporcionem melhor qualidade de vida às pessoas.

Segundo o World Public Sector Report (2005, p.7), a eficiência da gestão para a sustentabilidade não está relacionada a um guia de regras, mas à flexibilidade de processos de gestão que correspondam, ajustadamente, aos desafios de cada localidade. Uma ferramenta útil de gestão local para a sustentabilidade é a definição de uma vocação dominante que possa servir de fio condutor para a comunidade no seu conjunto, assegurando as questões de sustentabilidade nos processos de decisão (WORLD PUBLIC SECTOR REPORT, 2005). Nesse sentido, promover uma gestão eficiente é obter êxito na realização dos objetivos que contemplem os interesses comuns.

Vale salientar que uma gestão sustentável deve envolver etapas de planejamento, execução e avaliação, numa integração para a sustentabilidade. Para o desenvolvimento sustentável acontecer é preciso equacionar as formas de gestão às transformações econômicas, sociais e ambientais locais em curso, buscando instrumentos para um crescimento econômico em harmonia com a preservação ambiental, de forma que os recursos naturais sejam utilizados de maneira racional e renovável.

Nesse cenário, os gerentes passam a ser atores fundamentais no processo de implantação de uma gestão sustentável. Apesar de o foco da atuação do gerente ainda ser mais voltado para a consecução de resultados, há um crescente interesse pelo estudo da sua rotina nas organizações e pela compreensão de processos que sejam adequados a essa nova realidade, onde o meio ambiente deixou de ser apenas uma postura frente às imposições para transformar-se em atitudes voluntárias, superando as próprias expectativas da sociedade. Entretanto, embora crescente, estudos sobre a rotina dos gerentes ainda são escassos. Por constituírem fenômenos com diversas nuances e interfaces, prescindem esforços para serem investigados no tocante às suas contribuições reais na condução de melhorias de atividades sustentáveis.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo discutir as contribuições da rotina dos gerentes para a gestão sustentável. Investigar essas contribuições é vital para a compreensão e estimulação de processos mais eficientes para o cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização em relação ao meio ambiente. Este ensaio teórico está estruturado em três partes. Inicialmente desenvolve-se o embasamento teórico com as concepções sobre o papel dos gerentes. Depois, é apresentada a importância da rotina organizacional com suas principais características e papéis. Também é construída uma revisão sobre gestão sustentável. Por fim, são apresentadas as contribuições da rotina dos gerentes para uma gestão sustentável e as conclusões sobre os assuntos abordados com recomendações para estudos futuros.

2 Papel dos Gerentes

Tradicionalmente, os gerentes eram vistos como tendo a tarefa de manter o equilíbrio do meio ambiente. Hoje, por vezes, uma ação em sentido oposto se faz necessária. Ghoshal e Bartlett (2000) destacam que o processo de renovação tem de desafiar continuamente a estratégia da companhia. Para facilitar esse processo, os gerentes devem assumir um novo papel: o de perturbar o equilíbrio ambiental. Mas essa é uma perspectiva debatida apenas nos

estudos atuais sobre o tema. Embora o papel dos gerentes tenha sido sempre um assunto constante na pesquisa científica de administração, o gerente passou por um longo processo até assumir uma postura de maior combate a rigidez dos paradigmas organizacionais.

Henry Mintzberg (2010) questiona a clássica ideia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Essas atribuições fazem parte do processo administrativo, mas os gerentes têm outras funções. Mintzberg assegura que as atividades dos gerentes classificam-se em dez papéis, e agrupa-os em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão (MINTZBERG, 2010).

Os papéis interpessoais abrangem as relações dentro e fora da organização: imagem, líder e contato. No papel ligado à imagem do chefe, o gerente age como um símbolo e representante da organização. E todo representante precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial, como cumprimentar visitantes, comparecer a casamentos, almoçar com clientes, etc. O papel de líder é assumido pelo gerente por ele ser responsável pelo trabalho de todos os funcionários da unidade. A liderança permeia todas as suas ações, envolvendo as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores, entre outros. E é graças ao papel de contato, que o gerente mantém relações fora de sua cadeia vertical de comando, o qual se destina a estabelecer o sistema de informações externas do próprio gerente.

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice e versa. No papel de monitor, o gerente procura obter informações que lhe permita entender o que se passa na organização, esquadrihando permanentemente seu meio ambiente e interrogando seus contatos e subordinados, além de receber informações não solicitadas pela sua rede pessoal de contatos. No papel de disseminador, o gerente transmite algumas das informações reunidas por ele diretamente a seus subordinados, disseminando informações de fora para dentro da organização e informações internas de um subordinado para outro. No papel de porta-voz, o gerente envia algumas informações a pessoas não pertencentes a sua unidade, envolvendo a transmissão de dentro para fora da organização.

Os papéis de decisão envolvem a solução de problema e tomadas de decisões. Quatro papéis definem o gerente como responsável pelas decisões: empreendedor, manipulador de distúrbios, locador de recursos e navegador. Como empreendedor o gerente procura melhorar sua unidade. São melhorias desejadas pelo próprio gerente, que buscam adaptar a organização às mudanças do meio ambiente. No papel de manipulador de distúrbios, o gerente responde involuntariamente às pressões, sendo obrigado a agir. Neste caso, a mudança ocorre sem seu controle. Como locador de recursos, cabe ao gerente decidir sobre quem obterá o que na sua unidade. A alocação de recursos compreende três elementos essenciais: administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar tomadas de decisões por terceiros. O último papel decisório é o de navegador, no qual o gerente envolve-se em negociações ou lidera os representantes de suas organizações nessas negociações.

Mintzberg (2010) destaca que os dez papéis não são facilmente separáveis, mas, nenhum deles, pode ser retirado do conjunto sem prejudicar o trabalho do gerente. Observa-se que, como principal lição encontrada nesta descrição dos dez papéis do gerente, a eficiência do gerente é influenciada pela compreensão do seu próprio trabalho. Nesse sentido, seu desempenho depende da maneira como ele entende e responde aos dilemas e pressões de sua função.

Percebe-se que os gerentes consistem em atores que afetam a construção de práticas, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam. Whittington (2006) acrescenta que eles

são centrais na disseminação e na inovação de práticas estratégicas, atuando na execução das atividades de prática estratégica e de práxis estratégica.

Em função disso, Whittington (2006) propõe um modelo conceitual baseado nos conceitos de práxis, práticas e praticantes. A concepção de prática recorre às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo normas, tradições, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir. Os praticantes são os atores da estratégia, àqueles que executam as atividades de prática e que fazem a práxis, ou seja, que realizam atividades envolvidas com a formação, adaptação e execução da estratégia, atuando como condutores da estratégia. A práxis diz respeito ao que os praticantes de fato realizam. Este trabalho é difuso, na medida em que não envolve apenas a alta administração, mas pode ser visto por meio de sequências de episódios.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidi (2007), cada um desses conceitos representa um diferente ponto de vista analítico para a pesquisa e um ponto de entrada para que os pesquisadores da estratégia conduzam seu trabalho.

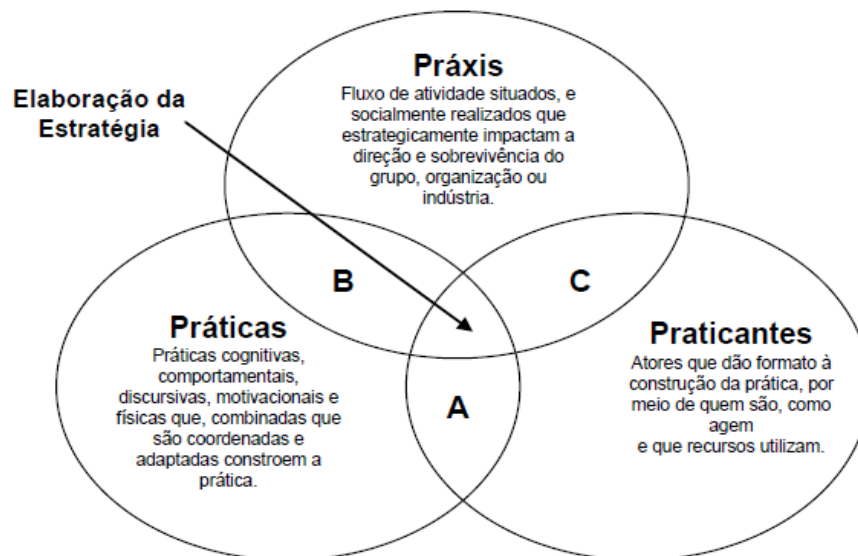


Figura 3: Práxis, Práticas e Praticantes

Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidi (2007)

Whittington (2006) comenta que essas três áreas não devem ser pesquisadas isoladamente, o que deixaria um sentimento de incompletude no trabalho. Contudo, o que não pode ser ignorado é a interconexão entre elas, devendo-se reconhecer a integração entre as mesmas e a importância das ações dos gerentes para a organização como um todo. O autor destaca ainda, que tem se visto pouca discussão sobre os gerentes como praticantes da estratégia.

Nos tópicos acima, pôde-se observar o quanto as características da sociedade contemporânea vêm contribuindo para modificar as demandas e práticas dos gerentes, levando a uma ênfase no desenvolvimento de competências e a uma valorização de suas habilidades pessoais. Nesse contexto, os conceitos e as contribuições dos seus papéis e de sua função como estrategista foram apresentados como uma abordagem adequada, demonstrando como esses aspectos fazem parte do dia a dia dos gerentes e aprofundando a compreensão de sua

importância. No próximo tópico, apresentar-se-á uma discussão sobre a importância das rotinas dos gerentes.

3 Rotinas Organizacionais

As rotinas tem chamado a atenção na literatura organizacional e tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores. Os autores assinalam que elas são essenciais para explicar diferenças de desempenho no que se refere ao desenvolvimento de produtos, processos ou serviços (KNOTT e MCKELVEWY, 1999, citados por BECKER, 2005). Ainda que as rotinas apresentem-se como um elemento importante para a compreensão e otimização dos processos organizacionais, não há consenso sobre seu conceito. Muitos estudos que utilizam o termo não explicitam seu conceito, outros o fazem de maneira tão abrangente que se torna difícil identificar o que de fato está sendo analisado. (SALVATO, 2006).

Na tentativa de esclarecer o conceito de rotinas, Becker, Salvatore e Zirpoli (2005) distinguem três diferentes significações. A primeira entende as rotinas como padrões repetitivos de comportamento, apresentando a característica de regularidade. A segunda as define como regras - procedimentos operacionais padrão - que garantem um padrão de ação, propiciando estabilidade ao funcionamento da empresa. A terceira advoga a ideia de que as rotinas são disposições coletivas que levam os agentes a praticarem comportamentos adquiridos ou adotados previamente, que são colocados em prática mediante certos estímulos em determinados contextos.

A despeito dessa classificação, pode-se afirmar que a indefinição em relação ao conceito persiste e pode ser considerada uma importante razão para a ausência de estudos empíricos. Segundo Becker (2005) a introdução do conceito de rotinas como unidade de análise foi uma grande contribuição de Nelson e Winter (1982) para a compreensão do comportamento econômico. Porém, apesar dessa reconhecida importância, pouco se avançou em termos de entendimento e aplicação do conceito. Uma das possíveis razões refere-se a escassez de estudos empíricos que colaborem para o entendimento do conceito. Para o autor, tais estudos são necessários, tendo em vista que questões relacionadas ao papel e às características das rotinas nas organizações só podem ser respondidas por meio de estudos de campo.

Paralelo a diversidade de conceitos e classificações de rotinas, a seguir discutem-se os pressupostos apresentados por Feldman e Pentland (2003) que fazem uma extensa revisão sobre o tema. Segundo os autores as rotinas organizacionais são o elemento central da burocracia e permitem que ela organize o conhecimento e exercite o poder eficientemente. Sendo definidas por Feldman e Pentland (2003) como um padrão repetitivo identificável de ações interdependentes e envolvendo múltiplos atores, quatro elementos tornam-se centrais. O primeiro é o padrão identificável de ações, que indicam que as ações devem constituir um padrão cuja identificação seja possível para que sejam consideradas uma rotina organizacional. O segundo é a repetição. As rotinas devem ser constituídas por ações repetitivas. O terceiro aspecto é o envolvimento de múltiplos atores. Para serem rotinas organizacionais, as ações precisam ser realizadas por múltiplos indivíduos. Por último, destaca-se a interdependência das ações envolvidas nas rotinas organizacionais. Isso indica que as atividades que as constituem dependem umas das outras.

Segundo Nelson e Winter (1982) a rotina é algo passível de atribuição ao indivíduo. O conceito proposto por eles distancia a compreensão de rotina organizacional desta noção que o indivíduo sozinho é capaz de executar uma rotina. Para os autores esta compreensão não é

suficiente para explicar por completo as rotinas, trazendo a tona dois aspectos relevantes das mesmas: o ostensivo e o performativo. Enquanto o aspecto ostensivo é caracterizado pela porção estrutural da execução de uma rotina, estando associado à estrutura geral da rotina, o aspecto performativo corresponde às ações executadas por pessoas específicas em momentos e locais específicos, caracterizando a rotina em ação. O aspecto ostensivo ressalta o componente padrão da rotina, aquele que é repetido ao longo do tempo. Por sua vez, o performativo ressalta a porção de influência da cognição do indivíduo na configuração da rotina em execução.

Segundo Feldman e Pentland (2003), os aspectos ostensivo e performativo são distintos, uma vez que um padrão de rotina é incapaz de especificar todas as possíveis variações que ocorrem em sua execução na prática. O aspecto ostensivo pode atuar como guia para as ações a serem desempenhadas. Podem servir de base para explicação das ações já realizadas ou de referência para dar significado à futuras ações. Por outro lado, o aspecto performativo atua na criação e na manutenção das rotinas, uma vez que é necessária a sua repetição para que uma rotina continue existindo. Para a autora e o autor, a relação entre esses dois aspectos torna a rotina por si só uma fonte de mudança visto que diferentes pessoas, em diferentes locais e em diferentes momentos do tempo podem performar diferentes padrões que vêm sendo executados.

No próximo item apresentam-se os papéis e as características da rotina, de modo a auxiliar no entendimento do conceito.

3.1 Papéis e características das rotinas

As rotinas exercem o papel de coordenação dando estrutura, sequência e uniformidade às ações das empresas. Elas constituem um conjunto de ferramentas que auxiliam o gerenciamento em períodos de crise, proporcionando coerência as suas ações. Estudos mostram que as rotinas, na medida em que são padronizadas, são também controladas. Por passarem a constituir parâmetros para a coordenação das organizações, formam expectativas sobre futuros comportamentos oferecendo referências para a ação dos indivíduos e servindo como guias para conduzir ações em direção aos objetivos da organização. Isso causa uma redução da incerteza e do poder decisório dos diferentes níveis organizacionais (BECKER, 2005).

O fenômeno da repetição pode ser caracterizado por compreender as ações executadas repetidamente e sua estabilidade advém desse processo de repetição, que garante sua previsibilidade (FELDMAN, 2000). Para Feldman (2000) as rotinas organizacionais são padrões de comportamento repetidos, porque estão vinculados às regras e aos costumes que sofrem poucas mudanças de uma interação para outra. Reforçando a ideia de a repetição ser uma característica fundamental das rotinas, Becker (2005) advoga que sua não alteração faz com que elas se tornem estável. Para o autor, sem a repetição a rotina é inconcebível, pois é a repetição sem alteração que torna a rotina estável, e a estabilidade, por sua vez, dá origem a previsibilidade.

As rotinas são compreendidas também como coletivas, porque em função de o conhecimento estar disperso nas organizações, para ser colocado em prática é preciso lançar mão de uma série de fragmentos dispersos entre os indivíduos e estrutura organizacional. Além disso, a racionalidade limitada dos indivíduos lhes impedem de possuírem uma visão completa da situação, tornando-se fundamental, portanto, a articulação entre eles (BECKER, 2005). Para Feldman e Pentland (2003), os indivíduos agem, mas estão inseridos em um contexto criado pelas ações dos demais participantes. Como suas ações são interdependentes, cada resultado das ações das rotinas é um resultado coletivo e, ao criarem referenciais comuns

de comportamento para as ações dos indivíduos, as rotinas minimizam o potencial de conflitos entre eles.

Vale ressaltar também que as rotinas podem ser dinâmicas, pelo fato de possuírem grande potencial para a mudança, embora, diversas vezes, sejam percebidas como imutáveis. De acordo com Gersick e Hackman (1990) cinco razões podem fazer com que as rotinas organizacionais mudem: a) um novo estado de coisas; b) experiência com um fracasso; c) alcance de um marco na vida ou no trabalho do grupo; d) recebimento de uma intervenção que atrai a atenção dos indivíduos para as normas do grupo e d) experiência em lidar com uma mudança na estrutura do próprio grupo. Este processo está condicionado ao contexto em que a organização está inserida, possuindo grande influência institucional.

Outro ponto importante no estudo das rotinas é que elas podem ser aprendidas pelos indivíduos da organização sendo consideradas estoque de conhecimentos (também entendidas a como memória da empresa). A partir da sua compreensão pode-se entender como o conhecimento é estocado, aplicado e alterado, correspondendo assim aos procedimentos operacionais padrões (BECKER, 2005). A manutenção e a criação de novos conhecimentos envolve tanto ideias quanto ideais. Com isso auxilia na compreensão da questão do equilíbrio do meio ambiente, sendo esse processo de transformação sustentado por uma gestão sustentável, a qual será explícita no próximo tópico.

4Gestão sustentável

No contexto atual, a sustentabilidade ganhou espaço nas discussões, principalmente no âmbito gerencial, devido a alguns fatores que afetam o planeta e, conseqüentemente, a vida das pessoas. Assim, buscando minimizar o efeito que o impacto negativo causa no meio ambiente, as empresas passaram a investir na sustentabilidade e em inovações sustentáveis. Edvardsson e Tronvoll (2013), propõem que o consumidor cria e co-determina o valor dos serviços inovadores, enquanto as empresas são, geralmente, responsáveis pela proposição de valor e por facilitar o processo de criação de valor.

A origem da preocupação com a sustentabilidade, bem como o uso de tal termo, se deu, para a maioria dos estudiosos, a partir da Conferência de Estocolmo em 1972. A sustentabilidade socioambiental é um tema recente, o qual ganhou espaço e atenção há pouco mais de 50 anos. No Brasil, segundo Borinelli et al (2008), a responsabilidade de cuidar do meio ambiente passou a ser compartilhada com as organizações privadas e com a sociedade a partir da década de 90. Sheth, Sethia e Srinivas (2011, p. 24) afirmam que “a sustentabilidade como um objetivo de negócio requer ações que façam um impacto ambiental, social e econômico positivo”. Nesse sentido, as necessidades sociais passam pelo desafio de descobrir modos mais sustentáveis e equitativos de produzir, consumir e viver e é cada vez mais frequente a discussão a respeito do desenvolvimento da economia de forma sustentável. As empresas incluíram em seus objetivos a oferta de soluções para os problemas da sociedade, surgindo, assim, a gestão sustentável, com uma vertente social e ambiental.

Uma das estratégias da gestão sustentável é o marketing sustentável que tem como ponto chave desenvolver produtos e oferecer serviços e experiências que transmitam a imagem da marca que o consumidor acredita em seus valores. Para Gonzaga (2005), produtos concebidos com preocupações ecológicas e sociais, permitem agregar valor comercial por conta do potencial educacional e pelos valores que promovem, projetando imagem de alta qualidade tanto dos produtos como na organização. Dessa forma, Kotler (2010) posiciona as empresas como ícones de transformação da sociedade, compartilhando o sonho dos consumidores de viver num mundo melhor e, quem sabe, ideal.

As mudanças na sociedade estão forçando as empresas a considerar vários grupos interessados na tomada de decisão. Dessa forma, construir relacionamentos com clientes, fornecedores, empregados, comunidade e outros *stakeholders* (públicos de interesse: comunidade, governo, fornecedores, clientes, meio ambiente, entre outros) pode ser central para a competitividade e formação de uma sustentabilidade para o desenvolvimento das estratégias (PEATTIE e CHARTER, 2003).

Ottman (1994) afirma que as organizações devem se preparar para definir-se como integradas à natureza, atuando holisticamente e assumindo a missão de criar riquezas enquanto auxiliam na promoção de mudanças sociais. Além disso, devem buscar orientar-se no desenvolvimento de produtos que equilibrem as necessidades dos consumidores, com preços acessíveis e conveniências, além de compatibilidade ambiental, apresentando uma imagem de alta qualidade.

Nesse contexto, há que se considerar a mudança na atuação dos gerentes que, além dos processos internos de produção e os externos que têm relação com os consumidores, passaram a avaliar as implicações de tal produção e do consumo, bem como o impacto que isso traz na qualidade de vida e desenvolvimento sustentável da sociedade em que vivem.

Os princípios do desenvolvimento sustentável fundamentam a responsabilidade corporativa. Dessa forma, colocado de uma maneira geral e sob a ótica do senso comum, o desenvolvimento sustentável se apresenta como um novo modelo de produção onde a sociedade atual utiliza os recursos naturais para suprir as suas necessidades permitindo que as futuras gerações possam fazer o mesmo.

O tripé da sustentabilidade -*Triple Bottom Line*-significa que a gestão do negócio considera não somente questões econômicas, mas também sociais e ambientais. Para Shet et al (2011), esta visão traz a implicação de que a avaliação de resultados de negócios deve ser baseada não só no desempenho econômico, mas também levar em conta o impacto social e ambiental. Especialistas sugerem que o sucesso dos negócios alongo prazo dependem do que chamam “*sweet spot*”, ou seja, a área estratégica onde os interesses dos *stakeholders* coincidem com os interesses da empresa. Assim, identificar negócios nesta área reforça os laços da empresa com a sociedade, o meio ambiente e resultados econômicos.

Assevera Savitz (2006), que o *Triple Bottom Line* permite às organizações criar um ambiente favorável à sustentabilidade corporativa, podendo agregar valor aos negócios através da redução de riscos, da otimização operacional (a partir da redução de custos, resíduos e desperdícios, aumentando a produtividade, facilitando acesso ao capital e reduzindo *turnover*, por exemplo) e da promoção do crescimento (através da abertura novos mercados, aumentando a fidelidade dos clientes, criando novas parcerias e melhorando a reputação e a imagem).

Para que as organizações consigam chegar a este fim, Savitz (2006) recomenda a adoção de ações que vão desde o posicionamento da empresa através do mapeamento nos eixos Lucratividade e Benefício Social, passando pelo desenvolvimento de uma estratégia para a sustentabilidade integrando à missão da empresa questões sociais, econômicas e de meio-ambiente, até a implementação de um programa de sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável, para Sachs (2002), está fundamentado em cinco pilares: a sustentabilidade social, que se baseia numa distribuição mais justa das riquezas e na criação de condições para que as populações mais carentes possam gerar renda, com o objetivo final de diminuir as desigualdades sociais; a sustentabilidade econômica, modo de produção comprometido com o respeito ao meio ambiente e a redução dos seus danos, acompanhado de uma gestão eficiente dos recursos e constantes investimentos públicos e

privados; a sustentabilidade ambiental, que se compromete com a redução da poluição, da produção de lixo, aumento da reciclagem, redução do consumo de energia, desenvolvimento de energias limpas, redução do consumo pelos países mais ricos e definição de regras para uma eficiente proteção ambiental; a sustentabilidade espacial, com o reequilíbrio da ocupação demográfica urbana e rural; a cultural, com o respeito às tradições, práticas e costumes de cada região, analisando cuidadosamente os seus impactos no meio ambiente; e a política, importantíssima, pois sem vontade política e apoio da comunidade receptora todo o processo é seriamente comprometido, fadado ao insucesso.

Segundo Ashley (2008), o caminho para uma sociedade sustentável requer uma nova perspectiva sobre os impactos das decisões e ações de todos os agentes sociais e, mais especificamente, dos *stakeholders* associados aos negócios de uma organização empresarial. Ainda segundo o autor, considerando alguns desafios a serem vencidos, as empresas conseguirão se inserir no contexto global de sustentabilidade. O primeiro desafio é a avaliação de desempenho, que pode ser adotada a partir do diálogo com as partes envolvidas no processo produtivo da empresa, para, assim, chegar a um resultado coeso quanto aos aspectos ambientais, econômicos e sociais.

Descentralizando o debate sobre responsabilidade social, a organização vence o segundo desafio, que é transcender suas fronteiras. Para isso é importante buscar a responsabilidade de todos, assim como considerar o poder de compra e consumo dos indivíduos, das organizações privadas e públicas como um motivador de um mercado responsável, criando uma nova lógica de consumo, que dará prioridade a empresas que criem seus produtos de maneira social e ambientalmente responsável.

Para uma empresa não basta apenas comercializar produtos sustentáveis para se conceituar “sustentável”. Este é um engano conceitual, cometido pelos próprios consumidores. Quando propõe-se consonância da gestão e da sustentabilidade, a referência está no alinhamento dos processos de negócios das organizações com os conceitos de sustentabilidade, ainda que levando em consideração as dificuldades que envolvem esta interação, pois ser sustentável numa época onde as pessoas valem pelo que consomem e não pelo que são, se configura um enorme desafio.

Ser sustentável é minimizar o máximo possível os impactos que as atividades da empresa ocasionam e adotar conceitos de sustentabilidade traz um diferencial competitivo sob a óptica do consumidor. Sustentabilidade é hoje considerada uma importância vital no objetivo de negócio por várias partes interessadas, incluindo investidores, clientes e formuladores de políticas, conforme Shet et al (2011), que ainda caracteriza a sustentabilidade como uma "megatendência emergente".

Como princípio de desenvolvimento, as organizações incorporaram em sua pauta de discussão não apenas a geração de emprego e lucro, mas também o novo papel que as empresas desempenham, um papel socialmente responsável que atua como instrumento de mudança, sendo a responsabilidade social corporativa um direcionador das estratégias de ação e razão de ser das empresas.

Pode-se definir, num conceito mais geral e amplo, a responsabilidade social como a expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos. A sociedade espera que algumas ações sejam agregadas ao projeto existencial da empresa, como, por exemplo, preservação do meio ambiente, venda de produtos seguros, igualdade para com os funcionários, transparência com os clientes, podendo ainda se estender ao investimento em educação e arte como forma de minimizar a pobreza e a desigualdade social.

No entanto, é importante salientar que este conceito não se encontra estagnado no tempo, pois depende fundamentalmente do grau de desenvolvimento cultural, econômico e político de uma sociedade. Como reitera Tenório (2009): “Atualmente, a literatura a respeito da responsabilidade social corporativa nos sugere três interpretações distintas para esse conceito (p.31)”. Incluídos nessas interpretações estão o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico, o envolvimento das empresas com atividades comunitárias e ainda os compromissos da empresa com sua cadeia produtiva.

Observando-se as empresas como sendo parte da sociedade, percebe-se que suas ações têm desdobramentos tanto sociais quanto econômicos. A esse respeito Wright et al (2000) afirmam que seria praticamente impossível isolar as decisões de negócios da empresa de suas consequências econômicas e sociais. De maneira mais abrangente, empresas socialmente responsáveis são aquelas que conseguem executar tarefas com lucratividade ao mesmo tempo em que beneficiam a sociedade. Mas, num contexto atual, nem sempre está claro o que é realmente bom para a sociedade, pois quando necessidades sociais são supridas (como a diminuição do desemprego), nem sempre há o equilíbrio com os impactos gerados pelas operações das empresas.

Assim, faz-se necessário não apenas a redefinição das estratégias de ação das organizações, mas também mudar a maneira como se mede seu sucesso e como seu desempenho é avaliado no mundo global. Os indicadores de desempenho de responsabilidade social corporativa são sistemas de avaliação que permitem às empresas verificarem o seu nível de envolvimento com questões sociais, auxiliando a administração e facilitando a comunicação transparente da organização, reiterando, assim, o compromisso que têm com a ética nos negócios e a melhoria na qualidade de vida.

Uma gestão sustentável é uma postura de progresso contínuo, que demanda um comprometimento sem falhas e uma humildade real, principalmente por parte das empresas. Vale salientar que este último ponto não é o mais fácil para os empresários brasileiros, haja vista que muitos gestores ainda estão impregnados pela cultura das elites, onde o “bom” dirigente é aquele que sabe tudo e não erra nunca. Assim, duas características são valores fundamentais para uma gestão sustentável: a humildade e a transparência.

À primeira vista pode-se questionar a relação entre esses valores e o desenvolvimento, mas, em seus relatórios, as empresas engajadas social e ambientalmente trazem declarações de dirigentes reconhecendo seus pontos erros e assumindo o compromisso de compreender melhor suas atividades, a fim de melhor controlar sua gestão. Ademais, uma gestão baseada nos princípios da responsabilidade socioambiental, traz consigo a colaboração com as partes interessadas e o interesse em converter os desafios impostos pela sociedade em um diálogo constante, através do princípio da precaução quando os impactos forem incertos e os efeitos irreversíveis, prestando contas regularmente dos avanços realizados na compreensão dos problemas e na elaboração de soluções.

O caminho para uma gestão sustentável requer uma mudança na perspectiva sobre os impactos que as decisões e as ações do ambiente empresarial causam no ambiente global, pautando sua razão de ser na capacidade de operar de modo responsável e empenhando-se no diálogo entre o social e o ambiental para expandir-se economicamente.

5 Contribuições da rotina dos gerentes para a gestão sustentável

A implantação de um sistema eficaz de gestão sustentável não é atribuída ao gerente isoladamente (WHITTINGTON, 2006). É tarefa que exige a participação de todos os demais profissionais e setores da empresa. Não se obterá sucesso na implantação de uma gestão

sustentável onde as ações são realizadas sem o envolvimento dos usuários. Nesse sentido, a padronização dos procedimentos por intermédio de um manual de rotinas, ajuda a formar uma linguagem comum entre os colaboradores que atuam na área, ao mesmo tempo em que reduz o erro e aumenta a probabilidade de a organização estabelecer relações mais eficientes.

Tendo em vista que a prática do gerente trata de questões e situações que ocorrem dentro de um ambiente social e envolve aspectos muito mais complexos do que aqueles existentes em suas teorias, no seu dia a dia podem existir variáveis que farão com que a intersecção entre as ações de sua rotina e o projeto de gestão sustentável de sua firma façam que com surjam novas abordagens ou maneiras de gerenciar e liderar as atividades de gestão.

Os papéis e as características da rotina reforçam a importância de se pensar em uma gestão que tenha como base reflexões que privilegiem o coletivo (interação entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual) e a memória da empresa (estoque do conhecimento). O conceito de rotina defendido por Feldman e Pentland (2003) - as rotinas organizacionais são o elemento central da burocracia e permitem que ela organize o conhecimento e exercite o poder eficientemente – resgata, de certa forma, questões-chave para o desenvolvimento das competências dos gerentes que devem ser repensadas, visando aperfeiçoar as articulações com a gestão sustentável proposta pela organização.

A efetivação de uma rotina eficaz dos gerentes favorece a redução de incerteza para a efetivação dos processos de gestão sustentável. Dosi e Egidí (1991) associam a incerteza tanto à falta de informação quanto à insuficiência de recursos cognitivos. Para os autores existem dois tipos de incerteza: incerteza substantiva e incerteza de procedimentos. A primeira está relacionada à falta de informação sobre eventos futuros e a segunda à falta de competência para resolver problemas. Em ambientes marcados por inovações, como as empresas, os agentes buscam rotinas para reduzir a complexidade de decisões e aumentar a confiabilidade dos indivíduos no momento em que executam suas tarefas, reduzindo assim, a incerteza (BECKER, 2005).

Além disso, a rotina, ao operacionalizar determinadas ações, tornando-as automáticas, também reduz recursos cognitivos dos gerentes, contribuindo para que os mesmos foquem sua atenção em atividades que exigem maiores esforços e poder de decisão, como as relacionadas à gestão sustentável, em sua fase de planejamento, por exemplo (BECKER, 2005).

Em suma, pode-se afirmar que através da sua rotina os gerentes podem evoluir profissionalmente ao serem chamados para a solução de problemas que atuam diariamente, dando significância ao trabalho executado e inovando suas práticas em gestão sustentável. A empresa por sua vez poderá utilizar melhor a capacidade deste profissional e diversificar suas atividades sustentáveis com a capacidade extra obtida, garantindo uma maior eficácia em sua gestão.

6 Conclusões e recomendações futuras

O ambiente empresarial está cada vez mais exigente com as organizações, não havendo mais espaço para empresas que seguem modelos visados apenas no lucro e que não privilegiem a preservação do meio ambiente e da qualidade de vida dos indivíduos. O desafio, portanto, está colocado, tornando-se necessário, num processo de gestão sustentável, a ação conjunta e ordenada de todos os protagonistas das firmas inseridas no paradigma da sustentabilidade.

Entende-se que as rotinas são necessárias para todos os profissionais da empresa e não somente para os gerentes, o qual tem como compromisso fundamental o sucesso dos projetos da organização, inclusive, o da gestão sustentável. Por encontrar-se no centro de um conjunto

de diferentes interfaces dentre as quais se destacam o consumidor, a alta administração, a equipe dos projetos, os fornecedores e as demais unidades funcionais, a padronização das atividades constitui-se um passo importante para maior qualidade na execução das atividades de gestão.

Com o objetivo de direcionar o projeto de sustentabilidade no alcance de suas metas, o gerente tem em sua rotina uma ferramenta que pode colaborar para a execução mais eficiente desse projeto, diminuindo a probabilidade de erros e possibilitando maior espaço de tempo para que ele utilize seu processo cognitivo e sua base de poder, a fim de adaptar e inovar as atividades sustentáveis de acordo com as exigências do mercado e do meio ambiente. À medida que se tornem mais frequentes, das rotinas bem executadas emergem novas formas de organização que rompem com padrões clássicos de divisão do trabalho e os gerentes tendem a se tornar cada vez mais protagonistas do projeto sustentável.

Com o objetivo de discutir as contribuições da rotina dos gerentes para a gestão sustentável, este ensaio constatou que tal discussão é vital para a compreensão e estimulação de processos mais eficientes para o cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização em relação ao meio ambiente, sendo esta sua principal contribuição.

O presente trabalho mostrou que as rotinas dos gerentes possuem características de recursos humanos, de compreensão e de comunicação estratégica e operacional que podem otimizar a implantação e a manutenção de uma gestão sustentável eficaz. Além disso, conclui-se que os problemas no meio ambiente devem ser analisados objetivamente e os processos para sua sustentabilidade devem ser alocados corretamente, a fim de uma implementação planejada e coordenada.

Para estudos futuros sugere-se estender esta pesquisa a rotina de outros profissionais, de forma a verificar quais as contribuições específicas a gestão sustentável proporcionada pelas ações diárias de diferentes atores. Além disso, sugere-se uma pesquisa empírica que investigue, sob a perspectiva dos gerentes, a contribuição de sua rotina para a gestão sustentável, visto que este estudo tratou-se de um ensaio teórico sobre o tema.

7 Referências

ASHLEY, Patricia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BECKER, M. **A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns**. *Industrial and Corporate Change*, v. 14, n. 5, 2005.

BECKER, M.; SALVATORE, P.; ZIRPOLI, F. **Applying organizational routines in analyzing organizations: methodological issues and analytical contributions**. SECOND ROUTINES WORKSHOP. Sophia – Antipolis, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/program.html>>.

BORINELLI, Benilson. et al. **Regulação Ambiental e Consumo Sustentável: uma discussão a partir da percepção dos consumidores de Londrina-PR**. In Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador: ANPAD, 2008.

DOSI, G.; EGIDI, M. **Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviors in changing environments**. *Journal of Evolutionary Economics*, Dordrecht, v. 1, n. 2, Apr. 1991.

EDVARDSSON, Bo e TRONVOLL, Bard. A New Conceptualization of Service Innovation Grounded in S-D logic and Service Systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2013, Vol. 5 n. 1 pp. 19-31.7

FELDMAN, M. **Organizational routines as a source of continuous change.** *Organization Science*, Maryland, v. 11, n. 6, Nov./Dec. 2000.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change.** *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 48, n. 1, 2003.

GERSICK, C. J., & HACKMAN, J. R. **Habitual routines in task performing groups.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 47, n. 1, 1990.

GONZAGA, C. A. M. **Marketing Verde de Produtos Florestais: teoria e prática.** *Floresta*, Curitiba, v. 35, n. 2, p. 353-368, mai./ago 2005.

GHOSHAL S.; BARTLETT C. A. **A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas. Talento e atitude como vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2000,

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J. SEIDI, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective.** *Human Relations*, London, v. 60, n. 1, 2007

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan e SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier: 2010.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** São Paulo: Bookman, 2010.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Harvard University, 1982.

OTTMAN, Jacquelyn A. **Marketing Verde: desafios e oportunidades para a nova era do Marketing.** 1o ed. São Paulo: Makron Books. p 18-44, 1994.

PEATIE, K.; CHARTER, M. **Green Marketing.** The Marketing Book 5.ed., 28. Oxford: Elsevier. 2003.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALVATO, C. **Micro-foundations of organizational adaptation: a field study in the evolution of product development capabilities in a design firm.** *JIBS Dissertation Series* n. 033, International Business School, 2006.

SAVITZ, A. W.. **The Tripple Bottom Line.** San Francisco: Jossey Bass, 2006.

SHET, Jagdish N. SETHIA, Nilmalk e SRINIVAS, Shanthi. **Mindful Consumption: a customer-centric approach to sustainability.** *Journal of the Academy Marketing*, 2011, pp.21-39.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática.** 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

UN, **World Public Sector Report.** Departamento of Economic and Social Affairs. United Nations, 2005. Disponível em: <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan0211616.pdf> Acesso em: 15 de julho de 2013.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. Organization Studies, 27, n. 5, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.