

# A CENTRALIDADE DOS VALORES MORAIS E DOS TRABALHADORES NA PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a temática do desenvolvimento sustentável tem sido cada vez mais estruturada, adicionando-se diversos novos conceitos, ampliando-se seu objeto de análise e estendendo-se suas fronteiras de conhecimentos. Apesar disso, a associação mais comumente feita a essa temática é à preservação do meio ambiente natural a partir de conceitos como, por exemplo, *carrying capacity* (COSTANZA, 1995; LANZA, 1997; REES, 1996), *ecological footprint* (REES, 2001; WACKERNAGEL; REES, 1996) ou *biocapacity* (WWF, 2012). Como consequência, o meio ambiente é ainda considerado o beneficiário principal dessa temática que ganhou grande atenção da comunidade internacional a partir principalmente dos anos 80 do século passado. Porém, o ambiente natural, por si só, não precisa de cuidados, não fosse a ação da espécie humana – essa sim, a principal beneficiária. O ambiente natural existe antes do homem aparecer na Terra e vai continuar a existir caso a humanidade desapareça no futuro (BOLOGNA, 2008). O ambiente natural precisa ser foco de atenção do homem, pois sua destruição afeta todas as esferas da vida humana, com consequências negativas para o desenvolvimento econômico e social (IUCN; UNEP; WWF, 1991). Nesse sentido, é preciso reafirmar que o homem (e não o ambiente natural) é o real beneficiário quando condutas mais sustentáveis são introduzidas e adotadas pela sociedade. Pela ênfase antropocêntrica da temática, um desenvolvimento, para ser sustentável, não pode se limitar a aspectos ambientais, mas deve também considerar aspectos socioeconômicos a partir de uma visão sistêmica. A variável temporal também é reconhecida como essencial, apontando para a importância da busca por resultados em longo prazo (LOZANO, 2008).

Levando em conta a ênfase antropocêntrica, o homem é sujeito central da temática da sustentabilidade. Ele não apenas é beneficiado por práticas, condutas e comportamentos mais sustentáveis, mas é também agente ativo, promovendo, ou não, este tipo de desenvolvimento. Enquanto o meio ambiente natural toma seu rumo a partir de um contínuo acontecer de eventos da natureza a partir de uma lógica própria (aparentemente) imutável (BOLOGNA, 2008), o homem pode tomar decisões que têm influência direta e determinante (positiva ou negativa) sobre o futuro da humanidade. As decisões são construídas por todos os seres humanos e podem afetar tanto a esfera individual como a coletiva (se tomadas dentro de organizações formais ou informais), com diferentes graus de impacto. Tais decisões, conscientes ou não, impactam, positiva ou negativamente e em diferentes magnitudes, o desenvolvimento futuro da humanidade. É nesse contexto que a tipologia de racionalidade adotada no processo de decisão se torna essencial para assegurar (ou não) um desenvolvimento mais sustentável. A racionalidade instrumental, relacionada a ações sociais baseadas no cálculo racional de meios-fins (KALBERG, 1980; WEBER, 1922), predominante no atual sistema econômico, não parece capaz de, isoladamente, propiciar um desenvolvimento sustentável (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017). Outras rationalidades deveriam ser consideradas ou adotadas nas ações humanas. A racionalidade substantiva (KALBERG, 1980; WEBER, 1922), baseada em padrões éticos não relacionados diretamente aos resultados, pode propiciar uma ação racional voltada a valores relacionados ao desenvolvimento sustentável. A racionalidade comunicativa (HABERMAS, 1984, 1989) pode favorecer a cooperação e a coordenação direcionadas a decisões mais sustentáveis. Por fim, a racionalidade limitada (SIMON, 1986) permite àqueles com poder de decisão considerar os limites cognitivos humanos e a existência de complexidades intrínsecas ao desenvolvimento sustentável (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017). A questão subjetiva dos processos decisórios também precisa ser considerada, tratando-se de uma

racionalidade que leva em conta questões importantes ligadas à antropologia psicanalítica (DEJOURS, 2009).

Um dos espaços sociais com maior potencial para favorecer ações que promovam um desenvolvimento futuro mais sustentável é o das empresas/organizações. Devido ao alcance e ao impacto das suas ações, cada decisão e cada melhoria introduzida nesses espaços pode gerar externalidades positivas ou negativas no ambiente natural, econômico e social. As preocupações com o desenvolvimento sustentável podem ser inseridas no ambiente organizacional por meio de políticas de sustentabilidade corporativa (DYLICK; HOCKERTS, 2002). Conceitos como *Triple Bottom Line* (TBL) (ELKINGTON, 1997), *Sweet spot* (SAVITZ; WEBER, 2007) e *Shared Values* (PORTER; KRAMER, 2011), permitem reconhecer que ações que beneficiam o ambiente natural ou a sociedade podem ser alinhadas aos interesses econômicos e financeiros específicos das organizações. Incluir e promover a sustentabilidade corporativa envolve incentivar as organizações no cuidado dos interesses de seus *stakeholders* com o objetivo de que o negócio possa prosperar em longo prazo. Por isso, ao introduzir modelos de negócio mais sustentáveis, favorece-se que as organizações criem valor-utilidade para seus *stakeholders*.

A partir dos resultados de um artigo de revisão teórica da literatura sobre rationalidades no contexto do desenvolvimento sustentável (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017), o objetivo deste trabalho é aplicar o que foi encontrado na teoria em uma realidade corporativa. A hipótese geral é a de que é preciso introduzir nos processos de tomada de decisão rationalidades além da instrumental para favorecer a inclusão de mais ações voltadas para um desenvolvimento mais sustentável. Em particular, elevar e favorecer decisões baseadas na rationalidade substantiva alinhadas aos valores morais do desenvolvimento sustentável pode ser essencial. Em outras palavras, isso significa que as organizações podem promover a sustentabilidade corporativa por meio de decisões tomadas com base nos valores morais vinculados ao desenvolvimento sustentável. Assim, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como os processos de tomada de decisão estratégica baseados na rationalidade substantiva podem fomentar ações mais sustentáveis nas corporações (para o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade corporativa)? Embora outros tipos de rationalidade não tenham sido objeto de pesquisa, elas foram consideradas. A rationalidade limitada foi considerada a partir do reconhecimento da complexidade do estudo: durante o processo de pesquisa, significativos esforços e períodos de tempo foram dedicados a reflexões visando considerar outras variáveis possíveis que poderiam impactar os resultados do estudo. A rationalidade comunicativa também foi considerada, estimulando a discussão e o confronto com os demais atores da pesquisa.

## 2. METODOLOGIA

A pergunta de pesquisa requer investigar uma organização que este disposta a mudar as decisões tomadas para considerar uma rationalidade mais substantiva baseada nos valores morais do desenvolvimento sustentável. Para decidir sobre a escolha da metodologia mais adequada, foi necessário considerar os seguintes pontos: (i) As rationalidades utilizadas pelos trabalhadores para a tomada de decisão em suas organizações não podem ser observadas, o que dificulta colocá-las em evidência por meio de processos de verbalização, provocados pelos entrevistadores. (ii) Existem limitações em intencionar que as pessoas modifiquem sua própria rationalidade em tomar as decisões. É preciso considerar que, para que isso ocorra, seja necessário tempo e treinamento, além da dificuldade de se verificar tais mudanças. (iii) O interesse principal da pesquisa é analisar decisões estratégicas que representariam maiores impactos nas práticas de sustentabilidade das empresas. O acesso a diretores de empresas, geralmente responsáveis por tais decisões, é restrito, dificultando seu envolvimento na

pesquisa. Além disso, é preciso considerar que dificilmente estariam dispostos a mudar suas decisões.

A partir dessas considerações, a metodologia utilizada é a pesquisa-ação desenvolvida nos primeiros estágios de desenvolvimento de uma *startup*, liderada por um dos pesquisadores. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social concebida para ser realizada em estreita associação com ações práticas, onde o pesquisador participa ativamente em cooperação com outros atores sociais para resolução de algum problema coletivo (BOOG; KEUNE; TROMP, 2003; THIOLLENT, 2004). A proposta é que este tipo de pesquisa favoreça as mudanças e os processos de emancipação social (BOOG; KEUNE; TROMP, 2003), onde o pesquisador é um agente de mudança, emancipação social e de transformação da realidade (CUNNINGHAM, 1976). Como aconselhado na literatura, durante a pesquisa-ação, foram desenvolvidos ciclos, cada um compreendendo três fases: (1) compreensão do contexto e da finalidade; (2) coleta, análise de dados e planejamento, implementação e avaliação de ações; (3) e monitoramento (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). A pesquisa-ação foi realizada em um ambiente de *startup*, possibilitando aos pesquisadores atuarem ativamente no processo de tomada de decisão estratégica em uma empresa em processo de inserção no mercado.

Desde o início, definiu-se que as unidades de análise da pesquisa-ação eram apenas as decisões a serem tomadas em nível estratégico pela *startup*, e não as decisões operacionais. Apenas o pesquisador principal dessa pesquisa tinha experiências anteriores relacionadas ao empreendedorismo, tendo competências relacionadas ao desenvolvimento de negócios. Os outros componentes da equipe de pesquisa não tinham experiências pregressas e competências complementares necessárias para desenvolver uma *startup*. Considerando essa questão, apenas o pesquisador principal foi envolvido na ação prática de construção da *startup*. O seu papel na *startup* foi de empreendedor principal, liderando a ação e a equipe formada, e tomando as decisões estratégicas da *startup*. Paralelamente ao desenvolvimento prático da *startup*, durante onze meses os pesquisadores participaram de um processo contínuo de reflexão e aprendizagem, como propõem Coughlan e Coghlan (2002). Realizou-se reuniões periódicas a cada ciclo de decisão estratégica a ser tomada.

Pela finalidade da pesquisa, buscou-se basear todas as decisões estratégicas em uma perspectiva coletiva e de longo prazo, considerando primordial o atendimento dos quatro valores morais do desenvolvimento sustentável, propostos por Bolis et al. (2017):

- 1) O valor econômico como meio e não como fim. O objetivo da *startup* era gerar valor econômico (salário) para todos os componentes do grupo (com exceção do pesquisador) em linha com os valores de mercado. A *startup* buscou também criar mais valor econômico para os demais *stakeholders* envolvidos no processo. No entanto, a maximização do valor econômico não deve ser a principal motivação para as ações de *startup*.
- 2) Qualidade de vida. Buscou-se quanto mais possível criar valor para todas as pessoas envolvidas no projeto, gerando mais qualidade em suas vidas. Contudo, as ações de maior destaque foram desenvolvidas dentro da equipe. Desde o início optou-se por focar na motivação das pessoas que trabalharam no projeto, promovendo um negócio mais colaborativo, divertido e transparente. Além disso, partindo da ideia do papel central do trabalho na vida das pessoas, grande atenção foi dada à construção da saúde e ao desenvolvimento humano da equipe. Também grande foco foi dado à melhoria da qualidade de vida dos outros *stakeholders*, propiciando soluções de maior qualidade possível.
- 3) Altruísmo e senso de comunidade. Todas as decisões tinham como mantra: “precisamos pensar como podemos criar mais valor (econômico, social, ambiental) para todos os

*stakeholders* envolvidos no projeto antes do nosso ganho financeiro". Entende-se como *stakeholders* desde aqueles relacionados mais diretamente à *startup* e considerados mais próximos, como os clientes, profissionais de saúde e pessoas ligadas à universidade que esteva envolvida; como também aqueles considerados mais distantes, como o sistema de saúde, futuros clientes, etc. A ideia principal foi difundir colaborações e altruísmo por meio dos negócios e tornar o mundo melhor.

- 4) Respeito ao meio ambiente natural. Não se atribuiu a esse valor a máxima prioridade devido à falta de aspectos estratégicos de sustentabilidade ambiental no projeto.

Enquanto a pesquisa foi desenvolvida nos moldes da pesquisa-ação, o desenvolvimento em paralelo da *startup* baseou-se principalmente no conceito de *lean startup* (COOPER; VLASKOVITS, 2013; RIES, 2011). No início foram utilizadas ferramentas de *design thinking* e o *Lean Canvas*, porém a escolha das ideias mais promissoras foi realizada principalmente utilizando a metodologia *Lean Startup Machine*. Aplicada em até dois dias, esta metodologia permitiu definir a partir do contato direto com potenciais "clientes" quais eram suas necessidades reais e quanto valor-utilidade a solução proposta tinha para eles (solicitando ao final do contato algum tipo de recompensa, como valores financeiros, contatos, etc.).

### 3. RESULTADOS

A pesquisa-ação foi desenvolvida em onze meses e foi realizada em sete fases.

Na primeira fase (A), do levantamento de ideias de *startup*, a principal decisão foi a respeito de quais ideias buscar. Com base nos quatro macro valores de sustentabilidade de Bolis et al. (2017), foram investigadas algumas necessidades sociais e ambientais no contexto do desenvolvimento específico regional do Brasil. Ao serem identificadas, tais necessidade foram analisadas de acordo com a metodologia *Lean Startup Machine*. Nessa primeira fase foi possível observar que existem diversos problemas sociais e ambientais no contexto do Brasil que deveriam ser solucionados. Uma *startup*, ou seja, uma empresa que quer se colocar no mercado, pode começar a sua atuação investigando e tentando resolver estes problemas socioambientais, contribuindo para um desenvolvimento sustentável.

Na segunda fase (B) foram selecionadas três ideias consideradas com maior potencial para desenvolver a *startup*. A principal decisão tomada nessa fase foi relacionada aos *drivers* de decisão para selecionar as três ideias. Considerando que todas as ideias podiam se alinhar aos macro valores de sustentabilidade, o maior *driver* de decisão foi selecionar as ideias que apresentaram a melhor solução preliminar para seus potenciais clientes. Este é um dos fundamentos do desenvolvimento de uma *startup*: resolver uma forte "dor" de um nicho específico de clientes. Assim, foram escolhidas as ideias com maior recompensa, principalmente contribuição em valor financeiro, avaliado por meio dos ciclos de *Lean Startup Machine*. Nessa segunda fase foi observada a importância de avaliar o valor-utilidade percebido pelos potenciais clientes sobre as soluções propostas. Ideias distantes das necessidades imediatas dos clientes recebiam menor interesse e atenção. Havia soluções com potencial interessante para problemas socioambientais relevantes (e.g., grande concentração de plástico nos oceanos), mas que não criavam valor-utilidade suficiente, pois estava distante da realidade imediata das pessoas. As três ideias com maior potencial foram escolhidas e, posteriormente, analisadas com maior detalhe, iniciando-se o processo de busca por pessoas interessadas em compor a equipe de empreendedores para cada uma delas.

Na terceira fase (C) foi selecionada a ideia a ser desenvolvida pela *startup*. As três ideias tentavam solucionar algum problema social ou ambiental. Com base nisso, a escolha foi realizada principalmente a partir de dois pontos: (i) a presença de uma equipe coesa e, (ii) os clientes potenciais atribuem valor-utilidade econômico à ideia. Embora, na teoria, a decisão deva ser baseada em todos os valores de sustentabilidade, observou-se a necessidade de conferir

maior peso ao “valor econômico como meio e não como fim”. No processo de construção de uma *startup* é essencial a criação de valor-utilidade econômico. Sem a entrada de dinheiro, a *startup* é fadada ao fracasso. Quanto à formação da equipe, buscou-se selecionar pessoas que aderissem aos valores morais alinhados àqueles da sustentabilidade, mas foi preciso considerar, primeiramente, a presença de competências necessárias para lidar com os desafios da construção de um novo negócio. A ideia de *startup* escolhida foi referente ao setor da saúde e tinha um viés social ligado ao atendimento da população de baixa renda da cidade de São Paulo, tendo como foco o cuidado da própria saúde por um preço mais baixo do que o oferecido no mercado. A ideia central foi construir um mercado que conectasse pessoas com necessidades médicas semelhantes (e.g., serviços de dermatologia, ginecologia, oftalmologia, etc.) a médicos recém-formados. Por meio de uma otimização do tempo do médico e uma otimização do agendamento das consultas, o objetivo foi diminuir sensivelmente o preço das consultas médicas privadas no Brasil. A equipe inicial responsável por conduzir esta ideia foi composta pelo pesquisador principal e dois outros componentes.

Na quarta fase (D) foram dados os primeiros passos no desenvolvimento da ideia, inserida no contexto da pesquisa-ação. Três foram as principais vertentes desse período, sendo todas complementares: (i) consolidar e estruturar a ideia participando de eventos e editais sobre *startup*; (ii) investigar com maior detalhe as necessidades dos potenciais clientes; e (iii) buscar oportunidades para começar a atuar por meio de ações práticas. Os primeiros dois pontos reforçaram alguns pontos colocados anteriormente: o fato da ideia ter um viés de sustentabilidade é visto de maneira positiva (se alinhada aos valores morais ou de utilidade e aos interesses de quem se encontra na posição de avaliar a ideia do negócio). Contudo, o mais importante é que a solução proposta atenda alguma necessidade sentida de maneira intensa pelos potenciais clientes, podendo, assim, gerar valor-utilidade econômico. Com relação à busca de oportunidades, descobriu-se que na universidade onde foi realizada a pesquisa ocorreu a contratação de um serviço gratuito de atendimento ambulatorial e que isso gerou problemas para os estudantes de baixa renda. Tal evento fez surgir um nicho econômico. Considerando que esta oportunidade estava alinhada a todas as decisões anteriores, tomou-se a decisão de tentar viabilizá-la, considerando sobretudo a possibilidade de gerar receitas financeiras para a *startup*.

Na quinta fase (E) iniciou-se o processo de viabilização da oportunidade encontrada na universidade. Além das atividades operacionais para desenvolver um produto minimamente viável e funcional, foram tomadas algumas decisões quanto a maneira de desenvolver o serviço. Primeiramente, definiu-se como princípio fundamental o desenvolvimento de um serviço que pudesse ser de maior qualidade possível. Em seguida, foi decidido que o serviço fosse desenvolvido localmente (em específico, no ponto de maior concentração de estudantes na universidade), eliminando a necessidade de deslocamento dos alunos na cidade. Tal decisão visou atender aos valores morais “respeito ao meio ambiente natural” e “qualidade de vida” dos estudantes. Outra decisão relevante, foi estruturar o serviço de maneira que o preço cobrado equivalesse metade daqueles atualmente oferecidos com menor preço no setor privado na cidade de São Paulo. Esta foi uma decisão ambiciosa, uma vez que também era objetivo criar bom valor-utilidade econômico para os principais *stakeholders* (clientes e profissionais da saúde), gerando, portanto, um *trade-off* relacionado à criação de valor-utilidade econômico para a *startup*. Para operacionalizar estas decisões, precisou-se desenvolver parcerias com diferentes *stakeholders* com base no valor moral de “altruísmo e senso de comunidade”. Houve três casos que podem ser considerados mais significativos. O primeiro ocorreu com médicos recém-formados que ofereceram seus serviços. O estabelecimento dessa parceria foi relativamente simples, havendo ganhos econômicos e benefícios de outra natureza para uma população (de estudantes) que se identificava com a ideia. O segundo caso de parceria ocorreu com a diretoria da universidade. Embora tenha sido exposto claramente o objetivo social da *startup*, a

universidade optou por não conceder apoio formal ao desenvolvimento da *startup* por questões burocráticas. Atividades econômicas dentro da universidade não podem ser formalmente aceitas se não passarem por um processo de licitação. O terceiro caso foi com associações de estudantes. Não tendo apoio formal da universidade, eles eram a alternativa para encontrar espaços internos à universidade para desenvolver a ação. O contato com as associações de estudantes durou dois meses, até o aceite da proposta de parceria. A demora para se chegar a este desfecho foi devido a duas questões. A primeira foi relacionada à prioridade dos estudantes, que se encontravam em meio à organização de uma greve dentro da universidade. A segunda questão foi devido à existência de grupos de estudantes com diferentes interesses. Embora fosse bastante claro o benefício para os estudantes, o apoio do grupo de estudantes mais representativo dependia de fatores políticos, e a rivalidade fazia com que os grupos de oposição ao majoritário não aceitassem apoiar a ideia. Para superar este impasse, foi preciso reafirmar a independência da ação em relação aos grupos estudantis, reforçar os benefícios da ação e criar laços também com os grupos de oposição. Nessa fase foi também estabelecido todo o processo operacional da ação e o desenvolvimento do produto mínimo viável.

Com o aceite das associações de estudantes em emprestar um lugar físico bem localizado dentro da universidade para os atendimentos, iniciou-se a sexta fase (F). Nessa fase foram oferecidas consultas médicas aos estudantes. Em três meses foram realizadas mais de 400 consultas. A ideia inicial de condensar todas as consultas em blocos de três a quatro horas, programadas de acordo com a demanda do serviço (os blocos podiam ser, por exemplo, depois de dois dias ou depois de uma semana) e com consultas agendadas em intervalos de 15 minutos, foi positiva e mantida por todo o período. Há questões importantes a serem registradas referentes a esta fase da pesquisa com relação aos (i) estudantes--clientes, (ii) componentes da equipe e (iii) concorrência. Com relação aos estudantes-clientes, o esforço da equipe foi totalmente direcionado ao aprimoramento do processo de consulta de dermatologia, com foco na maximização da criação de valor-utilidade de acordo com a proposta da *startup*. Em algumas ocasiões, foi preciso decidir se haveria atendimento da demanda de um grupo pequeno de estudantes com restrições específicas, mesmo não havendo conveniência econômica (por exemplo, oferecer atendimento de apenas uma hora aos sábados para quem trabalha durante a semana). Considerando os valores morais de referência da pesquisa, buscou-se sempre atender estas necessidades específicas, diferentemente do que teria feito uma *startup* tradicional. Os comentários dos estudantes foram considerados muito positivos, havendo, nesse sentido, declarações e cumprimentos espontâneos pela ação. Em relação ao grupo de empreendedores, nesse período adicionou-se à equipe um novo membro dedicado a atividades operacionais. Os valores morais trazidos pela pesquisa permitiram que a ação fosse desenvolvida de maneira que foi possível desenvolver laços de colaboração e amizade entre os membros da equipe. Desde o início optou-se por focar na motivação das pessoas que trabalharam no projeto, promovendo um negócio mais colaborativo, divertido e transparente. Além disso, partindo da ideia do papel central do trabalho na vida das pessoas, buscou-se proporcionar um ambiente de trabalho que favorecesse a construção da saúde e o desenvolvimento profissional e humano dos membros da equipe. O único ponto considerado crítico que precisou ser superado foi relacionado ao aspecto econômico. Exceto o pesquisador principal, todos os demais membros da equipe receberam durante o processo uma compensação financeira pelo trabalho de acordo com a função realizada. Mesmo havendo estas despesas, o serviço gerava lucro. A questão era se o lucro restante deveria ser investido no futuro na *startup* (considerada como propriedade do pesquisador principal) ou ser dividido entre os membros da equipe. A decisão tomada foi seguir a primeira opção, constatando-se claramente ter ocorrido um caso de decisão ganha-perde. Isso ocorre, pois ao dar opção para a *startup* se desenvolver, perdeu-se parte da satisfação da equipe do projeto. O pesquisador principal escolheu para dedicar o lucro ao desenvolvimento da ação. No contexto de uma *startup*, a escolha não podia ser diferente. Embora os valores morais da

iniciativa tenham sido explicitados e considerados muito positivamente em uma discussão inicial, podem se criar conflitos ou incongruências com as necessidades pessoais de cada pessoa. Confirmou-se que as pessoas seguem mais interesses e valores individuais (morais e de utilidade) do que coletivos (embora possam também se alinhar).

Com relação à concorrência, no final da sexta fase (F), uma associação esportiva de estudantes decidiu abrir uma iniciativa parecida. Com uma localização melhor, uma base de associados consistente, tendo como único gasto a contratação de um médico, e reduzindo a qualidade dos atendimentos, este serviço passou a ser uma concorrência direta ao oferecer consultas focadas principalmente na necessidade dos estudantes de desenvolverem atividades físicas no complexo esportivo da universidade (sendo estas a maioria das consultas da *startup* até aquele momento). Buscou-se, com base no valor moral de “altruísmo e senso de comunidade”, desenvolver alguma tipo de parceria. Porém, notou-se que espírito competitivo da associação impediu o avanço das tratativas. O número de pessoas a serem atendidas era limitado. Dividir os atendimentos significava dividir os ganhos financeiros das consultas. Outro aspecto interessante foi que estudantes que não receberam atestado por problemas reais de saúde na *startup*, conseguiram facilmente na associação de estudantes. Para os estudantes, ter um serviço que emitisse atestados médicos com “menos problemas” parecia ser algo positivo. Percebeu-se assim que os avanços feitos pela *startup*, sobretudo na qualidade da consulta, não era algo percebido pelos estudantes-clientes. Os estudantes não se interessavam se seu estado de saúde precário pudesse comprometer a saúde de outras pessoas.

Já no final da pesquisa-ação, na sétima fase (G), o grupo de empreendedores percebeu a diminuição do número de consultas e por isso foi necessário considerar novos nichos de mercado. Dessa maneira, foram analisadas as possibilidades de ampliar o serviço oferecendo-os fora da universidade, envolvendo a população em geral ou as empresas. Nesse caso, observou-se que o aspecto qualificador das decisões era encontrar uma solução economicamente viável, enquanto atender os valores de sustentabilidade estaria mais relacionado ao aprimoramento das soluções propostas da gestão da equipe.

#### **4. DISCUSSÃO**

O processo de desenvolvimento dessa pesquisa e os resultados efetivamente alcançados permitiram levantar as seguintes questões:

**1 – Limites da aplicação dos valores do desenvolvimento sustentável nas corporações.** A humanidade e as corporações parecem atuar em diferentes ambientes, com diferentes preocupações. Como apresentado no capítulo de introdução, a temática do desenvolvimento sustentável originou-se das preocupações sobre o futuro da humanidade. Cuidar do ambiente natural e dos aspectos socioeconômicos é fundamental para propiciar prosperidade (social) para a humanidade em longo prazo. A sustentabilidade corporativa se conecta a esta preocupação, sendo a resposta das empresas para exercer um papel ativo nesse movimento em prol do bem-estar da humanidade. Esta postura não é “filantrópica”, pois espera-se que por meio de políticas de sustentabilidade corporativa as empresas consigam alcançar e melhorar seus objetivos corporativos criando também valor-utilidade para a sociedade em linha com os preceitos do desenvolvimento sustentável. Tais questões corroboram resultados de pesquisas acadêmicas. De acordo com Kearins, Collins e Tregidga (2010), e Da Silveira Carvalho e Donizette de Oliveira (2010), desenvolvimento sustentável e racionalidade de mercado são incompatíveis. Como exemplo, ao tratar da biodiversidade, ao invés de adotar este conceito com um viés ético e de patrimônio da humanidade, a racionalidade prevalente no mercado pode enxergar esse assunto no contexto da sustentabilidade como uma questão de simples preservação de recursos para ser desfrutado com parcimônia na produção de produtos (AUBERTIN; BOISVERT; VIVIEN, 1998). A experiência com a *startup* confirma que existem espaços para que as empresas possam direcionar seu negócio para gerar valor-utilidade para ela e contribuir para os

objetivos do desenvolvimento sustentável. Ou seja, é possível criar soluções ganha-ganha ao mesmo tempo que se gera bons negócios e se proporciona benefícios sociais para um desenvolvimento mais sustentável da humanidade. Porém, na prática, as empresas nem sempre conseguem aplicar estas intenções. O caso da *startup* é relevante. Sua construção foi baseada no objetivo declarado de maximizar a contribuição para a sociedade a partir de decisões baseadas nos valores morais do desenvolvimento sustentável, mas, de fato, os benefícios foram limitados. Embora a racionalidade substantiva tenha sido considerada, levando em conta os quatro valores do desenvolvimento sustentável, as decisões foram baseadas prevalentemente nos valores “valor econômico como meio e não como fim” e “qualidade de vida”. Mesmo a utilização destes valores teve que ser realizada de maneira reducionista. O primeiro foi predominantemente focado na sustentabilidade financeira da *startup* e o segundo em atender as necessidades dos *stakeholders* mais próximos. Esta observação permite afirmar que as preocupações prioritárias do desenvolvimento sustentável não são alinhadas com as preocupações prioritárias das corporações. Os beneficiários do desenvolvimento sustentável são os humanos, ou seja, uma coletividade que é inserida em um ambiente natural com as suas dinâmicas socioeconômicas. Os beneficiários da sustentabilidade corporativa (ou a aplicação da sustentabilidade nos negócios) são as empresas, ou seja, entidades individuais que são inseridas em um ambiente que não é o natural. O ambiente de referência das empresas é o mercado, o qual apresenta dinâmicas próprias e a prevalência do aspecto financeiro.

**2 – No atual sistema socioeconômico é imprescindível considerar o aspecto econômico-financeiro ao introduzir a sustentabilidade nas empresas.** Como colocado no ponto anterior, o ambiente natural de qualquer empresa é o mercado liberal. Se um negócio não prioriza os aspectos econômico-financeiros, é quase certo que não se desenvolverá e não sobreviverá no mercado. Essa descoberta é óbvia, mas tem algumas implicações com relação à discussão sobre a introdução de diferentes rationalidades no processo decisório. No ambiente atual de mercado, uma empresa deve criar pelo menos um mínimo de valor econômico para permitir que valores ambientais ou sociais possam ser criados em longo prazo. Traduzindo esta descoberta na pesquisa-ação, a preocupação constante em todos os estágios da *startup* era gerar receita, desde o momento de escolher a ideia mais promissora, até na mudança de estratégia no final da pesquisa-ação. Para uma *startup* inserida no mercado, esse aspecto foi percebido como de alta importância para formar uma equipe engajada, participar de programas de aceleração, atrair investidores, expandir os negócios, etc. Na perspectiva das pessoas envolvidas na prestação dos serviços (quem trabalhou), não é impossível que o tenham feito por alguma motivação pessoal (amizade, interesse no projeto, etc.). Porém, para serem envolvidas em longo prazo era necessário entregar algum valor-utilidade financeiro. Por exemplo, a necessidade de ganhar dinheiro para pagar as contas do mês foi fator fundamental para a participação de pelo menos dois membros da equipe no projeto.

**3 – Valor moral e valor-utilidade. Coletivo ou individual. Diferentes lógicas e rationalidades entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade introduzidas nas organizações.** Como afirmado anteriormente, para que uma empresa tenha sucesso no seu ambiente (o mercado), antes de introduzir qualquer preocupação de sustentabilidade é essencial ser capaz de criar valor-utilidade econômico-financeiro para ela própria. Isso é realizado principalmente ao criar valor-utilidade atendendo necessidades específicas e individuais de seus *stakeholders*. Este é um dos princípios fundamentais na construção de uma *startup*, aplicado na pesquisa-ação por meio da metodologia *Lean Startup Machine* e outras ferramentas como o *Lean Canvas* (MAURYA, 2012). Já o desenvolvimento sustentável apresenta uma lógica diferente. Como descrito em uma publicação anterior (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017), o desenvolvimento sustentável é baseado em decisões que devem ser tomadas a partir de determinados valores morais para alcançar valores (do tipo de utilidade) de tipo coletivo, em benefício de toda a humanidade. Ou seja, enquanto o desenvolvimento sustentável é baseado

numa racionalidade substantiva (baseada em valores morais) criando valores-utilidades coletivos, a sustentabilidade nas organizações deve ser subjugada a uma racionalidade instrumental para criar valor-utilidade individual para ela (sobretudo do tipo econômico-financeiro) e para seus *stakeholders* (interesses e necessidades individuais). Esta diferença entre os dois modelos de desenvolvimento reflete incompatibilidades. Uma empresa pode obter sucesso no mercado atual independentemente de estar criando ou destruindo valor social coletivo. Para a *startup* da pesquisa-ação, de fato foi sempre mais importante gerar valor-utilidade para um restrito conjunto de *stakeholders*. Ao tentar focar em criar um valor mais coletivo, em diversas situações observou-se que as ideias ou as ações podiam “não ter mercado”. Isso foi observado sobretudo na fase de seleção das ideias. Algumas tinham alto potencial de gerar valor coletivo, mas não estavam próximas das necessidades individuais mais urgentes dos eventuais clientes. Na prática, estas ideias não criavam valor-utilidade para eles e por isso foram descartadas. Ao introduzir questões de sustentabilidade nas organizações, o desafio é alinhar valores morais/de utilidade coletivos, a valores morais/de utilidade individuais dos seus *stakeholders*.

**4 - As pessoas são movidas por valores: a importância de envolver as pessoas a partir de seus valores morais pessoais.** O estudo mostrou que as pessoas agem, mais ou menos conscientemente, com base em uma série de valores ou crenças pessoais como amizade, o desejo de “fazer a diferença”, empreendedorismo, reconhecimento, competição, etc. O ser humano não é um pensador totalmente racional e suas decisões não necessariamente seguem a teoria da utilidade esperada (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Esses valores são subjetivos e, portanto, diferentes de acordo com cada pessoa. Propiciar o desenvolvimento sustentável requer o alinhamento da população em geral aos valores morais correspondentes. Por exemplo, o pesquisador principal, ao desenvolver a *startup* com base nos quatro valores morais da sustentabilidade, embora tenham havido limitações, conseguiu criar valor-utilidade alinhados ao desenvolvimento sustentável. Inversamente, a associação esportiva de estudantes, ao se basearem em valores morais do sistema econômico atual para tomar decisões, como ganância e competição, acabaram destruindo o valor-utilidade criado pela *startup* relacionado ao oferecimento de atendimentos de qualidade. Ao diminuir a qualidade, abriu a possibilidade de criar condições de risco para a saúde de estudantes saudáveis. Basear cegamente e exclusivamente as decisões nos valores morais promovidos pelo capitalismo, “direcionado para obter os maiores lucros possíveis para organizações e pessoas de sucesso” (CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2017), pode ter função antagonista ao desenvolvimento sustentável. Durante o desenvolvimento da *startup*, foi observado que os valores relacionados ao desenvolvimento sustentável são “externos”, não naturais aos valores morais pessoais das pessoas. Sobretudo os valores “altruísmo e sentido de comunidade” e “respeito ao meio ambiente” podem não ser prioritários ou não estar presentes nas pessoas. Para isso, acredita-se na importância social de educar pessoas para valores morais adequados aos pressupostos do desenvolvimento sustentável.

**5 - Centralidade do papel do trabalhador em propiciar sustentabilidade nas organizações.** A experiência na *startup* mostra uma posição de respaldo dos trabalhadores no processo de inclusão da sustentabilidade nas organizações. É este *stakeholder* que direciona qual valor-utilidade criar, tomando decisões desde as mais estratégicas e com maior impacto, até aquelas mais operacionais e limitadas. Primeiramente, a postura do pesquisador principal como “dono” da *startup* demonstrou que incluir uma maior racionalidade substantiva pode criar mais valor alinhado ao desenvolvimento sustentável. Mas também os outros membros da equipe, direcionaram sua inteligência, criatividade e habilidades para criar valor pela empresa e pelo desenvolvimento sustentável. Os resultados foram o desenvolvimento do serviço (a criação de uma alternativa econômica nos serviços de saúde para estudantes de baixa renda), a criação de uma boa equipe, o desenvolvimento de boas relações com os demais *stakeholders*, a

satisfação das necessidades dos clientes, etc. Ter a presença destes valores foi extremamente positivo, permitindo a criação de colaboração e valor para todas as partes interessadas do projeto. Empresas que gostariam de incluir a sustentabilidade em seus objetivos deve assim promover a difusão de valores da sustentabilidade entre seus trabalhadores e os empoderar. Dessa maneira, os trabalhadores podem difundir estes valores também para outros *stakeholders*, permitindo que se crie um alinhamento entre os valores morais da sustentabilidade e dos indivíduos, e criando valor-utilidade para os *stakeholders* alinhado com o desenvolvimento sustentável, criando novas oportunidades de negócio.

#### **4. CONCLUSÃO**

O artigo explica a importância de considerar as rationalidades envolvidas nos processos de tomada de decisão para promover a sustentabilidade nas organizações. A rationalidade instrumental pode ajudar, mas por si só não é suficiente para atender aos objetivos do desenvolvimento sustentável. As pessoas tomam decisões (individualmente ou em grupo) a partir de valores morais individuais. É importante que as pessoas sejam educadas para assimilar mais valores morais além daqueles de criação de valor econômico. Dessa maneira, é possível tomar decisões com base em uma rationalidade substantiva, o que pode criar maiores oportunidades para atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável.

O impacto desta pesquisa na prática da sustentabilidade corporativa é basicamente conceitual. O conceito de *triple bottom line* associado a uma rationalidade instrumental tem sido muito útil nas últimas décadas para introduzir ações de sustentabilidade nas organizações, mas no futuro não será suficiente. Uma rationalidade mais substantiva baseada nos valores da sustentabilidade poderia ser a solução. Os trabalhadores podem se engajar mais e internalizar entre seus próprios valores pessoais os da sustentabilidade. Esses valores podem coexistir com a presença da rationalidade instrumental quando também é considerada o interesse da sociedade. Acredita-se que pessoas pautadas em rationalidades mais substantivas podem contribuir, por meio de seu próprio trabalho nas organizações, para que o mercado considere mais incisivamente as questões de sustentabilidade. Esse movimento deve estar alinhado a uma maior atuação dos órgãos públicos para a tomada de decisões mais substantivas e com o objetivo claro do real atendimento ao interesse público (em consonância com os princípios do desenvolvimento sustentável).

#### **REFERÊNCIAS**

- AUBERTIN, C.; BOISVERT, V.; VIVIEN, F. La construction sociale de la question de la biodiversité Social construction of the problem of biodiversity. **Natures Sciences Societes**, v. 6, n. 1, p. 7–19, 1998.
- BOLIS, I.; BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L. I. Work for sustainability: Case studies of Brazilian companies. **Applied Ergonomics**, v. 57, p. 72–79, 2016.
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 145, p. 310–322, 2017.
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. L. I. When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 7–20, nov. 2014.
- BOLOGNA, G. **Manuale della sostenibilità. Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro**. Milano: Edizioni Ambiente, 2008.
- BOOG, B.; KEUNE, L.; TROMP, C. Editorial: Action research and emancipation. **Journal**

- of **Community & Applied Social Psychology**, v. 13, p. 419–425, 2003.
- BRISTOW, G.; WELLS, P. Innovative discourse for sustainable local development: A critical analysis of eco-industrialism. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 1, n. 1–2, p. 168–179, 2005.
- CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. Lemma “**Capitalism**”. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/capitalism>>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- COOPER, B.; VLASKOVITS, P. **The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets**. New Jersey,: John Wiley & Sons, 2013.
- COSTANZA, R. C. Economic growth, carrying capacity, and the environment. **Ecological Economics**, v. 15, n. 2, p. 89–90, 28 abr. 1995.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220–240, 2002.
- CUNNINGHAM, B. Action Research: Towards a Procedural Model. **Human Relations**, v. 29, n. 3, p. 215–238, 1976.
- DA SILVEIRA CARVALHO, R.; DE OLIVEIRA, A. D. Economic feasibility of timber management in extractive settlement projects of southwestern Amazonia. **Cerne**, v. 16, n. 4, p. 505–516, 2010.
- DEJOURS, C. **Travail vivant, Tome 2 : Travail et émancipation**. Paris: Payot, 2009.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, mar. 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. London: John Wiley and Sons, 1997.
- HABERMAS, J. **The Theory of Communicative Action. Volume 1: Reason and the Rationalization of Society**. London: Heinemann, 1984.
- HABERMAS, J. **The Theory of Communicative Action. Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason**. Boston: Beacon Press., 1989.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38–52, fev. 2005.
- IUCN; UNEP; WWF. **Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living**. Gland, Switzerland: [s.n.].
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263–292, 1979.
- KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145–1179, 1980.
- KEARINS, K.; COLLINS, E.; TREGIDGA, H. Beyond corporate environmental management to a consideration of nature in visionary small enterprise. **Business and Society**, v. 49, n. 3, p. 512–547, 2010.
- LANZA, A. **Lo sviluppo sostenibile**. Bologna: Il mulino, 1997.
- LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 17, p. 1838–1846, nov. 2008.

- MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. 2nd Editio ed. California: O'Reilly, 2012.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3a. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.
- REES, W. E. Revisiting carrying capacity: Area-based indicators of sustainability. **Population and Environment**, v. 17, n. 3, p. 195–215, jan. 1996.
- REES, W. E. Ecological footprint, concept of. In: **Levin, S. (Editor-in-Chief), Encyclopedia of Biodiversity, vol. 2**. San Diego, CA: Academic Press., 2001. p. 229–244.
- RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 2011.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The Sustainability Sweet Spot. **Environmental Quality Management**, v. 17, n. 2, p. 17–28, 2007.
- SIMON, H. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. 209–224, 1986.
- SPRINGETT, D. Structural limits to sustainable development: Managers and progressive agency. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 1, n. 1–2, p. 127–152, 2005.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 13a. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- WACKERNAGEL, M.; REES, W. E. **Our Ecological Footprint. Reducing Human Impact on Earth**. Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 1996.
- WEBER, M. **Economy and Society**. [s.l.] Ed. Guenther Roth and Claus Wittich, Berkeley: University of California Press, 1968., 1922.
- WWF. **Living Planet Report 2012: Biodiversity, biocapacity and better choices**. Disponível em:  
[http://awsassets.panda.org/downloads/1\\_lpr\\_2012\\_online\\_full\\_size\\_single\\_pages\\_final\\_120516.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/1_lpr_2012_online_full_size_single_pages_final_120516.pdf).