UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A UTILIZAÇÃO DA ABORDAGEM HOLÍSTICA EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO INTERPRETATIVO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS DAS EMPRESAS INTEGRANTES DO NOVO MERCADO DA BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO – BM&FBOVESPA – BRASIL

Crounel Marins

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CROUNEL MARINS

A UTILIZAÇÃO DA ABORDAGEM HOLÍSTICA EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO INTERPRETATIVO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS DAS EMPRESAS INTEGRANTES DO NOVO MERCADO DA BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO – BM&FBOVESPA – BRASIL

Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Marins, Crounel
A utilização da abordagem holística em administração: um estudo interpretativo das práticas gerenciais das empresas integrantes do Novo Mercado da Bolsa deValores, mercadorias e futuros de São Paulo – BM&FBovespa – Brasil / Crounel Marins. – São Paulo, 2015.
209 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Silvio Aparecido dos Santos.

1. Administração - Filosofia 2. Abordagem holística - Administração 3. Holismo na administração 5. Avaliação de práticas gerenciais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658

À Lúcia, esposa e sempre companheira
(agradeço por ter permitido que nossa mesa
da sala se transformasse num escritório
nestes anos)

Aos meus filhos Arinã, Miron e Andrey (que
possam ter o dom da visão holística)

À Lúcia, esposa e sempre companheira
(agradeço por ter permitido que nossa mesa
da sala se transformasse num escritório
nestes anos)

Aos meus filhos Arinã, Miron e Andrey (que
possam ter o dom da visão holística)

Agradecer às inspirações, influências e apoios numa tese sobre holismo não é tarefa simples, pois, no limite, todo o universo físico e do espírito humano deve receber a devida consideração. Desta maneira, assim como na tese, recortes precisam ser feitos, para que se atinja a totalidade desejada.

Em princípio, agradeço à FEA/USP como instituição, pela estrutura que tanto contribuiu com minha formação intelectual, por mais de 30 anos, desde o primeiro ano de graduação, em 1983. Seus docentes, que tanto influenciaram no que sou, tanto os do passado quanto os do presente, merecem todas as honras, pela competência e disponibilidade que sempre demonstraram; seus servidores administrativos, todo o louvor pelo apoio logístico, e, por vezes, pela amizade construída ao longo do tempo.

Aos meus colegas, particularmente os deste período de Doutorado, minhas considerações especiais pelo carinho e colaboração com que sempre fui tratado. Em especial, agradeço ao colega Cleonir, por tantas conversas interessantes e pelos artigos que fizemos juntos.

Um agradecimento especial é devido ao Prof. Amaru e ao Prof. Hamilton, pela dedicação na leitura e brilhantes sugestões feitas na minha Qualificação. Quase todas foram acolhidas, e tornam esta tese bem mais coesa (obrigado, Hamilton), sem perder a criatividade esperada (obrigado, Amaru).

Nesta mesma toada, agradeço ao Prof. Márcio, da PUC, pelas recomendações ao longo deste tempo.

Do IFSP, instituição em que construí a maior parte da minha carreira profissional até o momento, agradecimento a todos os colegas que, por 3 anos, tanto me ouviram falar sobre holismo e suas possibilidades para o campo da administração em particular, e para o conhecimento, em geral. Destaco o apoio dos Prof. Modena, Aldemir, Whisner e Silmário, que compreenderam que o meu afastamento era por um propósito maior, pela geração de conhecimento que pode servir para a continuidade dos nossos ideais transformadores.

Aos amigos Arnaldo e Vanderley, por permitirem que o holismo também se tornasse assunto em tantos encontros gastronômicos e etílicos.

À família, com especial reconhecimento ao Ruan (que a todo tempo perguntava quando poderia ler a tese), às minhas irmãs, Mariliz, Merisol e a meu pai, José Mojica.

Por fim, ao responsável pela sugestão de trabalharmos neste tema, com todos os riscos de uma tese com tantos ingredientes inusitados, meu Orientador, Prof. Sílvio Aparecido dos Santos.

“A Evolução liberta o presente e o futuro dos grilhões do passado, e faz da liberdade uma característica inerente do universo”

Jan Christian Smuts

RESUMO

Esta tese teve como objetivos identificar indícios de uma abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas, contribuir para a construção de um modelo com características holísticas para orientar o delineamento de práticas gerenciais, e classificar as empresas pesquisadas quanto ao estágio de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas.

O holismo, já conhecido na Antiguidade, teve um significado moderno dado pelo pensador e estadista sul-africano J. C. Smuts, através da obra *Holism and Evolution*, de 1926. Para ele, holismo é um fator que orienta a evolução de todo o Universo, com a formação de estruturas que só podem ser devidamente tratadas como totalidades, numa sequência que começa com a matéria e a vida, passando pela personalidade humana, até chegar às organizações supra-individuais e aos sistemas de valores humanos. Epistemologicamente, o holismo é contraposto ao reducionismo, quer seja nas Ciências Naturais (atomismo), quanto nas Ciências Sociais (individualismo). Após Smuts, vários autores trataram do holismo, com diferentes propósitos, entre eles Quine (1951), Weil (1991), Esfeld (2001) e Descombes (2014). Em relação à Administração, Savory (1999), aborda o holismo com foco na questão ambiental. No Brasil, Almada *et al* (2004), Aligleri *et al* (2008), Cunha e Corrêa (2010), entre outros, com focos em atividades administrativas diversas, fizeram considerações que remetem à visão holística por parte da gestão, que consiste em enxergar totalidades, dentre as quais a própria empresa é uma delas, bem como as conexões que ligam estas totalidades.

A pesquisa, qualitativa, exploratória e descritiva, utilizou a abordagem interpretativista, pela qual o pesquisador busca compreender uma realidade, que possui aspectos objetivos e subjetivos. As 20 empresas pesquisadas foram retiradas de amostra aleatória entre as empresas pertencentes do Novo Mercado da BM&FBovespa, que possuem requisitos mais rígidos quanto às práticas de Governança Corporativa. Os dados foram retirados dos relatórios anuais de atuação e de outros documentos disponibilizados nos *sites* das empresas, sendo constituídos por informações gerais, mais as práticas gerenciais orientadas para a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa. A Teoria da Institucionalização forneceu critérios para classificar as empresas nos vários estágios de institucionalização do uso de elementos da abordagem holísticas em suas práticas. Para esta classificação, foi necessário construir um primeiro modelo, ou protótipo, para avaliação holística, visto não ser encontrado, nas teorias analisadas, modelo que pudesse ser utilizado. Este protótipo, o primeiro resultado da pesquisa, foi elaborado contrastando princípios holísticos, deduzidos da obra de Smuts, com a Teoria dos Sistemas, Teoria da Complexidade e Cibernética, mais a Teoria dos *Stakeholders*.

Feitas as análises das práticas e as considerações finais para as empresas, observou-se uma alocação com grande homogeneidade pelos estágios citados, permitindo que se coloque como hipótese a ser testada em futuros estudos, que as empresas apresentam, no seu conjunto, uma trajetória de evolução no que concerne à visão holística de suas atividades e atuações na sociedade. Também foram observados mecanismos de evolução diferenciados e fatores limitantes para esta evolução.

Finalmente, foi possível apresentar, através de deduções baseadas nos dados e nas teorias, também como hipótese a ser testada, que as empresas podem alcançar ganhos em diversas dimensões, ao utilizar uma abordagem holística nas suas práticas.

Este estudo ajuda a cobrir uma lacuna importante das teorias administrativas modernas, qual seja, lidar com um mundo complexo, com ferramentais racionais, sem destruir o que caracteriza esta complexidade, a natureza holística da realidade.

ABSCRACT

This thesis aimed to identify evidence of a holistic approach in the managerial practices of companies, contribute to the construction of a model with holistic characteristics to guide the design of managerial practices, and classify companies in regards to the the institutionalization stage of the use of elements of holistic approach in their practices.

Holism has ancient roots, but its modern meaning was defined by South African thinker and statesman J.C. Smuts, in his book Holism and Evolution, published in 1926. Smuts considers holism as a factor that guides the evolution of the entire universe, with the formation of structures that can only be properly treated as wholes , in a sequence which starts with matter and life, continues through human personality, and finally reaches supra-individual organizations and human value systems.

In epistemological terms, holism opposes reductionism, be it in Natural Sciences (atomism), and in Social Sciences (individualism). After Smuts, several authors explored holism, such as Quine (1951), Weil (1991), Esfeld (2001) and Descombes (2014).

In regards to Administration, Savory (1999) approaches holism with particular focus on environmental issues. In Brazil, Almada et al (2004), Aligleri et al (2008), Cunha e Corrêa (2010), among others, with focus in different administrative activities, have made allusions which explore holistic approaches in management, such as viewing the companies as totalities, as well as the connections between those totalities.

This qualitative, exploratory and descriptive research utilized an interpretative approach, which helped the researcher understand a reality which contains objective as well as subjective aspects.

Twenty companies were researched, chosen randomly among companies within the Novo Mercado segment of the BM&F Bovespa (São Paulo Stock Exchange), which has strict corporate rules. Data was collected in the companies' annual reports and other documents available in the companies' websites. Information collected was not restricted to general data about the companies, but also included managerial practices, sustainability and corporate and social responsibility. The Theory of Institutionalization provided criteria to classify companies, in various stages of institutionalization, in regards to the use of holistic approach in their practices.

In order to obtain this classification, it was necessary to build a model, or prototype for holistic evaluation, as no such model had been found in previous studies. This prototype, the first result of the research, was built through comparisons between holistic principles, taken from the work of Smuts, with the Theory of Systems, the Theory of Cybernetics and Complexity, and the Theory of Stakeholders.

After careful analysis of the companies' practices, the research suggests that future studies should include an evaluation of the companies' holistic approach of their activities and social endeavors. Also observed were different evolution mechanisms and factors that could limit this evolution.

Finally, it was possible to present, based on deductions on data and theories, a hypothesi to be tested that companies can benefit by utilizing holistic approach in their practices.

This study fills an important void in modern business theories, helping companies deal with a complex world using rational tools, which do not harm the complexity of the holistic nature of reality.

RESUMEN

Esta tesis pretende identificar evidencia de un enfoque holístico en las prácticas de gestión de las empresas, contribuyendo a la construcción de un modelo con características holísticas para guiar el diseño de prácticas de gestión, y clasificar las empresas encuestadas como la etapa de institucionalización de la utilización de elementos de enfoque holístico en sus prácticas.

El holismo, ya conocido en la antigüedad, tenía un significado moderno propuesto por el pensador y estadista sudafricano JC Smuts, a través de su obra Holismo y Evolución, de 1926. Para él, el holismo es un factor que guía la evolución de todo el universo, con la formación de estructuras que sólo pueden ser entendidas correctamente como totalidades, en una secuencia que comienza con la materia y la vida, a través de la personalidad humana, para llegar a las organizaciones supra-individuales y sistemas de valores humanos. Epistemológicamente, holismo se opone al reduccionismo, ya sea en las Ciencias Naturales (atomismo), como en las ciencias sociales (individualismo). Después de Smuts, varios autores tratan el holismo, con diferentes propósitos, incluyendo Quine (1951), Weil (1991), Esfeld (2001) y Descombes (2014). En cuanto a la Administración, Savory (1999), aborda el holismo centrándose en las cuestiones ambientales. En Brasil, Almada y otros (2004), Aligleri et al (2008), Cunha y Correa (2010), entre otros, con focos en distintas actividades administrativas, hacen consideraciones que se relacionan con la visión holística de parte de la gestión, que es ver totalidades, de los cuales la propia empresa es una de ellas, y las conexiones que enlazan estas totalidades.

La investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, utiliza el enfoque interpretativo, en lo que el investigador trata de comprender una realidad, que tiene aspectos objetivos y subjetivos. Las 20 empresas encuestadas fueron tomadas de muestra aleatoria entre las empresas pertenecientes a lo segmento de Novo Mercado de la BM & F Bovespa (la Bolsa de San Pablo), con requisitos más estrictos con respecto a las prácticas de gobierno corporativo. Los datos fueron tomados de los informes anuales de actividad y otros documentos puestos a disposición en los sitios web de las empresas, se hacen de la información general, además de las prácticas de gestión para la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. La Teoría de la Institucionalización proporciona criterios para clasificar las empresas en diversas etapas de la institucionalización de la utilización de los elementos del enfoque holístico en sus prácticas. Para esta clasificación, fue necesario construir un primer modelo o prototipo, para la evaluación global, ya que no se encuentra en las teorías analizadas, un modelo que se podría utilizar. Este prototipo, el primer resultado de la búsqueda fue producido contraste principios holísticos, deducido de Smuts , con la teoría de sistemas, teoría de la complejidad y la cibernética, además de la Teoría de los Stakeholders.

Hecho el análisis de las prácticas y las consideraciones finales para las empresas, hubo una asignación con gran homogeneidad de las etapas citadas, que le permite poner la hipótesis a comprobar en estudios futuros que tienen las empresas, en general, una trayectoria de evolución con respecto a la visión holística de sus actividades y acciones en la sociedad. También se observaron diferentes mecanismos evolutivos y factores limitantes para esta evolución.

Por último, fue possible presentar , a través de deducciones basadas en los datos y teorías, tambiém como hipótesis a comprobar, que las empresas pueden lograr ganancias en varias dimensiones, utilizando un enfoque holístico en sus prácticas.

Este estudio ayuda a cubrir un vacío importante de las teorías modernas de gestión, es decir, hacer frente con un mundo complejo con herramientas racionales, sin destruir lo que caracteriza a esta complejidad, la naturaleza holística de la realidad.

“A Evolução liberta o presente e o futuro dos grilhões do passado, e faz da liberdade uma característica inerente do universo”

Jan Christian Smuts

RESUMO

Esta tese teve como objetivos identificar indícios de uma abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas, contribuir para a construção de um modelo com características holísticas para orientar o delineamento de práticas gerenciais, e classificar as empresas pesquisadas quanto ao estágio de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas.

O holismo, já conhecido na Antiguidade, teve um significado moderno dado pelo pensador e estadista sul-africano J. C. Smuts, através da obra *Holism and Evolution*, de 1926. Para ele, holismo é um fator que orienta a evolução de todo o Universo, com a formação de estruturas que só podem ser devidamente tratadas como totalidades, numa sequência que começa com a matéria e a vida, passando pela personalidade humana, até chegar às organizações supra-individuais e aos sistemas de valores humanos. Epistemologicamente, o holismo é contraposto ao reducionismo, quer seja nas Ciências Naturais (atomismo), quanto nas Ciências Sociais (individualismo). Após Smuts, vários autores trataram do holismo, com diferentes propósitos, entre eles Quine (1951), Weil (1991), Esfeld (2001) e Descombes (2014). Em relação à Administração, Savory (1999), aborda o holismo com foco na questão ambiental. No Brasil, Almada *et al* (2004), Aligleri *et al* (2008), Cunha e Corrêa (2010), entre outros, com focos em atividades administrativas diversas, fizeram considerações que remetem à visão holística por parte da gestão, que consiste em enxergar totalidades, dentre as quais a própria empresa é uma delas, bem como as conexões que ligam estas totalidades.

A pesquisa, qualitativa, exploratória e descritiva, utilizou a abordagem interpretativista, pela qual o pesquisador busca compreender uma realidade, que possui aspectos objetivos e subjetivos. As 20 empresas pesquisadas foram retiradas de amostra aleatória entre as empresas pertencentes do Novo Mercado da BM&FBovespa, que possuem requisitos mais rígidos quanto às práticas de Governança Corporativa. Os dados foram retirados dos relatórios anuais de atuação e de outros documentos disponibilizados nos *sites* das empresas, sendo constituídos por informações gerais, mais as práticas gerenciais orientadas para a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa. A Teoria da Institucionalização forneceu critérios para classificar as empresas nos vários estágios de institucionalização do uso de elementos da abordagem holísticas em suas práticas. Para esta classificação, foi necessário construir um primeiro modelo, ou protótipo, para avaliação holística, visto não ser encontrado, nas teorias analisadas, modelo que pudesse ser utilizado. Este protótipo, o primeiro resultado da pesquisa, foi elaborado contrastando princípios holísticos, deduzidos da obra de Smuts, com a Teoria dos Sistemas, Teoria da Complexidade e Cibernética, mais a Teoria dos *Stakeholders*.

Feitas as análises das práticas e as considerações finais para as empresas, observou-se uma alocação com grande homogeneidade pelos estágios citados, permitindo que se coloque como hipótese a ser testada em futuros estudos, que as empresas apresentam, no seu conjunto, uma trajetória de evolução no que concerne à visão holística de suas atividades e atuações na sociedade. Também foram observados mecanismos de evolução diferenciados e fatores limitantes para esta evolução.

Finalmente, foi possível apresentar, através de deduções baseadas nos dados e nas teorias, também como hipótese a ser testada, que as empresas podem alcançar ganhos em diversas dimensões, ao utilizar uma abordagem holística nas suas práticas.

Este estudo ajuda a cobrir uma lacuna importante das teorias administrativas modernas, qual seja, lidar com um mundo complexo, com ferramentais racionais, sem destruir o que caracteriza esta complexidade, a natureza holística da realidade.

ABSCRACT

This thesis aimed to identify evidence of a holistic approach in the managerial practices of companies, contribute to the construction of a model with holistic characteristics to guide the design of managerial practices, and classify companies in regards to the the institutionalization stage of the use of elements of holistic approach in their practices.

Holism has ancient roots, but its modern meaning was defined by South African thinker and statesman J.C. Smuts, in his book Holism and Evolution, published in 1926. Smuts considers holism as a factor that guides the evolution of the entire universe, with the formation of structures that can only be properly treated as wholes , in a sequence which starts with matter and life, continues through human personality, and finally reaches supra-individual organizations and human value systems.

In epistemological terms, holism opposes reductionism, be it in Natural Sciences (atomism), and in Social Sciences (individualism). After Smuts, several authors explored holism, such as Quine (1951), Weil (1991), Esfeld (2001) and Descombes (2014).

In regards to Administration, Savory (1999) approaches holism with particular focus on environmental issues. In Brazil, Almada et al (2004), Aligleri et al (2008), Cunha e Corrêa (2010), among others, with focus in different administrative activities, have made allusions which explore holistic approaches in management, such as viewing the companies as totalities, as well as the connections between those totalities.

This qualitative, exploratory and descriptive research utilized an interpretative approach, which helped the researcher understand a reality which contains objective as well as subjective aspects.

Twenty companies were researched, chosen randomly among companies within the Novo Mercado segment of the BM&F Bovespa (São Paulo Stock Exchange), which has strict corporate rules. Data was collected in the companies' annual reports and other documents available in the companies' websites. Information collected was not restricted to general data about the companies, but also included managerial practices, sustainability and corporate and social responsibility. The Theory of Institutionalization provided criteria to classify companies, in various stages of institutionalization, in regards to the use of holistic approach in their practices.

In order to obtain this classification, it was necessary to build a model, or prototype for holistic evaluation, as no such model had been found in previous studies. This prototype, the first result of the research, was built through comparisons between holistic principles, taken from the work of Smuts, with the Theory of Systems, the Theory of Cybernetics and Complexity, and the Theory of Stakeholders.

After careful analysis of the companies' practices, the research suggests that future studies should include an evaluation of the companies' holistic approach of their activities and social endeavors. Also observed were different evolution mechanisms and factors that could limit this evolution.

Finally, it was possible to present, based on deductions on data and theories, a hypothesi to be tested that companies can benefit by utilizing holistic approach in their practices.

This study fills an important void in modern business theories, helping companies deal with a complex world using rational tools, which do not harm the complexity of the holistic nature of reality.

RESUMEN

Esta tesis pretende identificar evidencia de un enfoque holístico en las prácticas de gestión de las empresas, contribuyendo a la construcción de un modelo con características holísticas para guiar el diseño de prácticas de gestión, y clasificar las empresas encuestadas como la etapa de institucionalización de la utilización de elementos de enfoque holístico en sus prácticas.

El holismo, ya conocido en la antigüedad, tenía un significado moderno propuesto por el pensador y estadista sudafricano JC Smuts, a través de su obra Holismo y Evolución, de 1926. Para él, el holismo es un factor que guía la evolución de todo el universo, con la formación de estructuras que sólo pueden ser entendidas correctamente como totalidades, en una secuencia que comienza con la materia y la vida, a través de la personalidad humana, para llegar a las organizaciones supra-individuales y sistemas de valores humanos. Epistemológicamente, holismo se opone al reduccionismo, ya sea en las Ciencias Naturales (atomismo), como en las ciencias sociales (individualismo). Después de Smuts, varios autores tratan el holismo, con diferentes propósitos, incluyendo Quine (1951), Weil (1991), Esfeld (2001) y Descombes (2014). En cuanto a la Administración, Savory (1999), aborda el holismo centrándose en las cuestiones ambientales. En Brasil, Almada y otros (2004), Aligleri et al (2008), Cunha y Correa (2010), entre otros, con focos en distintas actividades administrativas, hacen consideraciones que se relacionan con la visión holística de parte de la gestión, que es ver totalidades, de los cuales la propia empresa es una de ellas, y las conexiones que enlazan estas totalidades.

La investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, utiliza el enfoque interpretativo, en lo que el investigador trata de comprender una realidad, que tiene aspectos objetivos y subjetivos. Las 20 empresas encuestadas fueron tomadas de muestra aleatoria entre las empresas pertenecientes a lo segmento de Novo Mercado de la BM & F Bovespa (la Bolsa de San Pablo), con requisitos más estrictos con respecto a las prácticas de gobierno corporativo. Los datos fueron tomados de los informes anuales de actividad y otros documentos puestos a disposición en los sitios web de las empresas, se hacen de la información general, además de las prácticas de gestión para la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. La Teoría de la Institucionalización proporciona criterios para clasificar las empresas en diversas etapas de la institucionalización de la utilización de los elementos del enfoque holístico en sus prácticas. Para esta clasificación, fue necesario construir un primer modelo o prototipo, para la evaluación global, ya que no se encuentra en las teorías analizadas, un modelo que se podría utilizar. Este prototipo, el primer resultado de la búsqueda fue producido contraste principios holísticos, deducido de Smuts , con la teoría de sistemas, teoría de la complejidad y la cibernética, además de la Teoría de los Stakeholders.

Hecho el análisis de las prácticas y las consideraciones finales para las empresas, hubo una asignación con gran homogeneidad de las etapas citadas, que le permite poner la hipótesis a comprobar en estudios futuros que tienen las empresas, en general, una trayectoria de evolución con respecto a la visión holística de sus actividades y acciones en la sociedad. También se observaron diferentes mecanismos evolutivos y factores limitantes para esta evolución.

Por último, fue possible presentar , a través de deducciones basadas en los datos y teorías, tambiém como hipótesis a comprobar, que las empresas pueden lograr ganancias en varias dimensiones, utilizando un enfoque holístico en sus prácticas.

Este estudio ayuda a cubrir un vacío importante de las teorías modernas de gestión, es decir, hacer frente con un mundo complejo con herramientas racionales, sin destruir lo que caracteriza a esta complejidad, la naturaleza holística de la realidad.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE QUADROS 4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 5
1 O PROBLEMA DE PESQUISA 7
1.1 Introdução 7
1.2 Definição da situação problema 16
1.3 Objetivos da pesquisa 19
1.4 Questões de pesquisa 20
1.5 Definições teóricas e operacionais dos conceitos 21
1.5.1 Holismo e abordagem holística 21
1.5.2 Empresas 24
1.5.3 Funções empresariais 24
1.5.4 Práticas empesariais 25
1.5.5 Institucionalização e estágios de institucionalização 25
1.6 Pressupostos conceituais 26
1.6.1 Holismo ontológico 26
1.6.2 A postura antropotômica 27

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 29
2.1 Holismo 29
2.1.1 O Holismo de Jan Christian Smuts 31
2.1.1.1 O homem 31
2.1.1.2 A obra 33
2.1.1.3 Uma crítica ao Holismo de Smuts 36
2.1.2 Fronteiras holísticas 39
2.1.3 Crítica ao holismo 51
2.1.4 Fechamento do objeto holístico: uma proposta 55
2.2 Avaliação Holístico:produção do conhecimento holístico 59
2.3 O Holismo e a Administração 65
2.3.1 Evidências da utilização de abordagens holìsta em Administração 69
2.3.2 Responsabilidade Social Corporativa - amplitude das funções holísticas nas empresas 76
2.3.2.1 Governança Corporativa - transparência nas funções empresariais 78
2.3.2.2 *Triple Botton Line* - holista ou reducionista? 80
2.4 Protótipo proposto para a avaliação holística de pratica administrativa 82
2.5 Teoria da Institucionalização e sua compatibilidade com a abordagem Holística 86
2.6 Diretrizes teóricas da pesquisa 88

3 METODOLOGIA DA PESQUISA 91

3.1Abordagem da Pesquisa.....92

3.2 Método de pesquisa utilizado.....97

3.3 Definição do universo e da amostra.....100

3.4 Instrumento para coleta de dados.....102
3.5 Modelo Conceitual da pesquisa.....103
3.6 Procedimentos e métodos de coleta de dados.....106

3.6.1 Da Prática reducionista à prática holística.....112
3.7 Limitações da pesquisa.....113

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....117

4.1 Apresentação e análise das empresase práticas, tomadas indívidualmente.....117

4.2 Análise do conjunto de práticas.....178

5.CONCLUSÕES FINAIS DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....181

5.1Conclusões relativas às questões e aos objetivos de pesquisa.....181

5.2 Conclusões gerais sobre a utilização de elementos da abordagem holística nas empresas pesquisadas.....184
5.3 Recomendações para futuros estudos relacionando a abordagem holística à Administração.....189

REFERÊNCIAS.....191

ANEXOS.....201

ANEXO I – Formulário de empresa.....202

ANEXO II – Formulário de prática.....203

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM&FBovespa Bolsa de Valores, Mercadorias e Fururos de São Paulo
GRI *Global Report Initiative*
GPS *Global Positioning System*
IEA *International Energy Agency*
ISSS International Society for Sistemic Sciences
OAD Ótica Ambiental Distante
OAP Ótica Ambiental Próxima
OED Ótica Econômica Distante
OEP Ótica Econômica Próxima
OHD Ótica Antrópica Distante
OHP Ótica Antrópica Próxima
OID Ótica de Interconexão Distante
OIP Ótica de Interconexão Próxima
ONG Organizações não governamentais
TBL *Triple Botton Line*
TI Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distinção entre o Pensamento Holístico e o Pensamento Sistêmico.....44
Quadro 2 – Classificação de problemas matemáticos.....49
Quadro 3 – Comparação entre organizações (empresas) de baixa complexidade e de alta complexidade.....68
Quadro 4 – Tipologia das abordagens sistêmicas.....73
Quadro 5 – Abordagens de Pesquisa, segundo Burrel e Morgan.....93
Quadro 6 – Quantas ontologias e epistemologias em Ciências Sociais?.....94
Quadro 7 – Quantas Metodologias em Ciências Sociais.....97
Quadro 8 – Princípios Holísticos considerados para avaliação das práticas e das Empresas.....109
Quadro 9 – Critérios adicionais para considerações finais sobre as empresas.....110
Quadro 10 – Características principais dos estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas pesquisadas...111
Quadro 11 – Quantidade de práticas por empresa pesquisada.....117
Quadro 12- Número de empresas por setor/subsetor – classificação da BM&FBovespa.....118
Quadro 13 – Critérios adicionais para classificação das empresas nos estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.....118
Quadro 14 – Siglas dos conjuntos ótica/lente.....119
Quadro 15- Estágios das empresas quanto à institucionalização da utilização da abordagem holística em suas práticas gerenciais.....178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O desenvolvimento da Cibernética.....49
Figura 2 – Tetrálogo de Morin.....50
Figura 3 – O Objeto Holístico.....57
Figura 4 – Formas de se representar a sdimensões do *Triple Botton Line* 83
Figura 5 – Modelo para avaliação das práticas, com 3 Óticas (a) e 4 Óticas (b).....84
Figura 6 – Modelo conceitual de pesquisa.....105

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

As formas de organização criadas pelo Homem evoluem junto com a própria espécie humana, e com o conceito macroscópico chamado de humanidade. É impossível contar a história das civilizações sem entrar em detalhes do funcionamento de suas organizações. Em suma, o processo de formação de organizações é tantas vezes observado que pode ser considerado característica fundamental distintiva do ser biologicamente classificado como *Homo sapiens sapiens*. Não é apenas o fato de viver em grupo, pois outros animais, como formigas e cupins, são mais dependentes dos grupos do que o Homem; tampouco é a existência de complexos conjuntos de regras nestas organizações, pois a Etologia vem descobrindo comportamentos complexos em várias espécies mais ou menos próximas, no sentido evolucionário, do ser humano. Para este, no entanto, o fenômeno de produção de organizações admite tantas características diversas, em amplitude e profundidade, que pode ser dito único. Algumas organizações surgem espontaneamente, outras resultam de projetos intrincados. Algumas formas organizacionais existem durante milhares de anos, outras subsistem por muito menos tempo, mas enquanto existem provocam mudanças que se espalham rapidamente no ambiente. Há organizações dentro de organizações, às vezes em hierarquias facilmente identificadas, outras vezes atuando como entes razoavelmente independentes, podendo mesmo agir e crescer contrariamente aos propósitos da organização *hospedeira*. Neste sentido, podem ser citadas as ONGs (organizações não governamentais), que conforme Landim (1993, p. 5), são "[...] organizações privadas não empresariais dedicadas à ação social no espaço público, em benefício de camadas excluídas da população.". Esta orientação ideal, no entanto, pode sofrer desvios, sendo que, na história recente, houve casos de ONGs denunciadas por uso inadequado ou desvios de recursos públicos, comprometendo o cumprimento de suas respectivas missões.

Cada ser humano se vincula, simultaneamente, a um grupo distinto de organizações, atuando como elo de ligação entre elas, uma espécie de intersecção mínima entre conjuntos. Mesmo na hipótese de serem pequenas, a influência causada por um indivíduo, por meio dos seus pensamentos, valores, atitudes e experiências próprias, pode ser amplificada de tal forma que altere as organizações das quais participa e mesmo das quais não participa. Suponha-se, por

exemplo, que um indivíduo A traga para a organização Y um conceito, ou solução de problema, que aprendeu na organização X e, apesar desta não ser utilizada em Y, sensibiliza um indivíduo B. Este leva a solução para a organização W, da qual A não participa, e nesta a ideia é utilizada, gerando mudanças importantes.

As organizações surgem desempenhando funções dentro da sociedade da qual são originárias. Estas funções, simples ou complexas, óbvias ou discerníveis apenas após análises criteriosas, são as razões que justificam a existência destas organizações. Razões estas que podem se modificar com o decorrer histórico. Assim, funções originais podem se tornar secundárias, e novas funções podem ser assumidas como resposta à coevolução das mesmas organizações e do ambiente em que se inserem. Isso vale para Estados, para exércitos, e também para as empresas. A função de *conquista*, tão associada aos exércitos da Antiguidade, foi perdendo importância para a função de *defesa*, e atualmente seria considerada uma ação política inaceitável o fomento de um exército para ações de conquista generalizadas. De maneira análoga, a função de *abastecimento do mercado*, de fundamental importância para as empresas no final do século XIX e início do XX, foi gradualmente transformada pela maior consideração à satisfação do cliente e à qualidade dos produtos oferecidos. (MAXIMIANO, 2000, p. 193; FEIGENBAUM, 1991, p. 15-17).

As empresas constituem-se num tipo particular de organização, que mesmo apresentando subtipos, possuem conceito passível de ser generalizado. Existem tanto de forma independente como articuladas a sistemas corporativos intrincados. Independentemente das diferenças, são organizações que produzem e comercializam produtos ou prestam algum serviço para clientes, os quais podem ser um grupo de empresas ou consumidores, que constituem o mercado consumidor de forma genérica. Suas origens estão vinculadas ao sistema capitalista, são de acionistas ou de propriedade identificável, possuem determinada autonomia e têm como objetivos mais comuns a geração de lucros e a maximização de valor para seus proprietários.

A análise da empresa calcada apenas em objetivos econômicos, relacionada a poucos grupos de interesse, numa formulação endógena de sistema fechado e com pouca consideração pelo ambiente externo, passa a ser contestada ao longo do século XX. Segundo Robbins (2000, p. 502), o ativismo no período dos anos 60 e 70 do século passado fez várias críticas às empresas, então retratadas como "[...] um sistema fechado insensível às suas

responsabilidades sociais [...] por criarem produtos inferiores e condições de trabalho inseguras, por discriminar minorias e pela insensibilidade em relação às comunidades nas quais estavam sediadas". O reconhecimento de outros grupos, internos e externos às empresas, que possuem interesses nas ações empresariais, e que demandam atenção crescente destas na consideração desses interesses, altera bastante as tarefas de gestão empresarial. Estes grupos, conhecidos como *stakeholders*, exigem novas considerações teóricas para as funções e limitações empresariais. (DONALDSON; PRESTON, 1995). A autonomia da empresa, exercida pelos seus dirigentes, é diminuída pela legislação externa a ela, vigente no espaço geográfico e no tempo em que atua, legislação que tem incorporado limitações às ações empresariais por questões sociais ou ambientais. Tal fato, em si, já justifica que um esforço seja feito na compreensão da dinâmica que leva à alteração do ambiente e dos condicionantes à atuação das empresas.

O grande aumento no contingente de empresas nos países mais desenvolvidos, ocorrido a partir da Segunda Revolução Industrial, impulsionado pelo desenvolvimento de novas tecnologias, trouxe consigo um processo histórico que ainda hoje está em andamento. Ao longo do século XIX, as empresas, crescendo em quantidade e tamanho, foram ganhando importância na sociedade, conforme o processo de industrialização, iniciado na Inglaterra e espalhando-se pela Europa, chegou até aos Estados Unidos (TIME-LIFE, 1990, p. 73). Na virada para o século XX, época em que pioneiros como Taylor, Ford e Fayol inovavam os processos produtivos, e procuravam sistematizar conhecimentos gerenciais, as empresas constituíam-se numa forma de organização humana bastante disseminada nas principais economias do mundo. A influência crescente destas empresas e a dependência que toda a população dos países mais industrializados passa a ter, dos movimentos empresariais, ajudam a moldar o mundo como é percebido hoje. Nesta sociedade industrial, os padrões de estratificação social produzidos influem sobre os indivíduos, que podem desenvolver identidades específicas para desempenhar os papéis que lhes são impostos. Em suma, modificam-se os processos de socialização. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 225-228).

Nas primeiras obras do novo campo de conhecimento, denominado Administração, aberto com a necessidade de gerenciamento das empresas, indivíduos, grupos informais e sociedade como um todo são considerados sem profundidade. O mais importante é o aumento dos resultados econômicos, a melhora dos processos de produção e a sistematização da administração através de considerações racionais. Assim, por exemplo, enquanto Taylor

(1911/1990, p. 42) busca otimizar os resultados do trabalho braçal através de princípios científicos, Fayol (1916/1994, p. 43-64) sistematiza práticas gerenciais para encontrar princípios gerais de administração. De uma forma superficial, tendo-se em conta uma visão do século XXI, mas trazendo considerações inovadoras para a época, estes trabalhos apontam para uma necessidade de estudos criteriosos, de forma a conciliar o crescimento das empresas com condições melhores para os trabalhadores e a sociedade. Neste sentido, Taylor (1911/1990, p. 60) faz questão de mencionar os efeitos positivos de seu método na disposição dos trabalhadores e Fayol (1916/1990, p. 52) indica entre os seus princípios o de *Equidade*. Em suma, desde o seu surgimento, numa época em que a maior parte da mão-de-obra era não qualificada, a Administração depara-se com a necessidade de conciliar objetivos econômicos com outros que incluem o bem-estar de indivíduos e da sociedade ao seu redor.

As primeiras abordagens dos problemas administrativos empresariais desconsideravam fatores importantes da subjetividade humana, incorrendo em generalizações insustentáveis. A definição de termos como *bem-estar* e *prosperidade* varia entre indivíduos e grupos, sendo impossível que se conclua que *condições adequadas de trabalho* signifique a mesma coisa para todos, como se fosse uma realidade objetiva. A questão da subjetividade, inclusive na influência de fenômenos físicos sobre as pessoas e os grupos, passa a ser considerada a partir do final da década de 20, através de pesquisas como aquelas conduzidas pelo psicólogo e sociólogo Elton Mayo (1945/2007), o psicólogo Kurt Lewin (1935/1975) e outros cientistas, sob o enfoque da administração das relações humanas. O trabalho de Mayo, particularmente os chamados *experimentos de Hawthorne*, efetivados entre 1924 e 1933 lançaram luz para a importância de condições psicológicas individuais, bem como a interação entre indivíduos e grupos (GILLESPIE, 1991). As pesquisas de Lewin levaram a formulações teóricas que relacionavam estados individuais e grupais com mudanças organizacionais requeridas pelas gestões. Tornava-se patente que havia mais condições envolvidas para proporcionar mudanças desejadas do que a simples vontade dos superiores hierárquicos. (LEWIN, 1935/1975; ROBBINS, 2000, p. 537-538)

De forma gradativa, o fator humano acrescenta complexificação no próprio entendimento do conceito de Administração, embora o alcance deste fator, num primeiro momento, se deu no ambiente interno das empresas (MARINS; TUMELERO, 2010). Administra-se pessoas, e é com a contribuição laboral destas que se fabricam produtos, se geram serviços, e se realizam os demais objetivos empresariais. Entretanto, os resultados empresariais dependem também

de pessoas e grupos que estão fora das empresas, nem sempre da forma óbvia como estão consumidores e fornecedores, por exemplo. Este reconhecimento requer uma visão mais ampla, necessitando de uma nova forma de ver o papel das empresas na sociedade e no mundo.

As raízes desta nova forma de pensar podem ser encontradas antes mesmo da II Guerra Mundial, mas seus efeitos na administração são bem posteriores. A ideia de que há uma interconexão entre elementos internos e externos à empresa dificulta o pensamento linear e os propósitos de planejamento e controle que, via de regra, acompanharam a Administração. Mesmo assim, o pensamento sistêmico e a visão da empresa como sistema aberto foram ganhando terreno nas últimas décadas do século XX, trazendo novos problemas e exigindo que decisões nunca antes consideradas precisassem ser tomadas, como algumas referentes a problemas éticos e ambientais (GILBERT, 2012; BUTTERFIELD *et al*, 2006, p. 17-18).

Novas teorias, inicialmente propostas fora do contexto da Administração, produziram revisões importantes no pensamento administrativo. Foi assim com a Teoria Geral dos Sistemas e a Cibernética, cujos trabalhos seminais, devidos respectivamente a Ludwig von Bertalanffy (1969) e a Norbert Wiener (1961), que desenvolveram seus trabalhos desde a década de 40 do século XX, e também com a Teoria do Caos e da Complexidade, que tem como marco primeiro o trabalho de Eduard Lorentz no início da década de 60, na área de Meteorologia (CAPRA, 1996). Pensadas originariamente para áreas mais exatas, estas teorias foram sendo adaptadas para englobarem fenômenos sociais, e, incorporadas às pesquisas sobre administração, propiciaram reflexões originais e propostas de aplicação específica no terreno da administração. (SENGE, 2009; JACKSON, 2003)

A consideração da empresa como parte de um macrossistema socioambiental, abrangendo desde elementos econômicos a valores sociais faz com que os problemas da Administração tenham seu escopo ampliado, passando a requerer uma análise muito mais ampla da rede de influências em que se inserem. Com isso, o questionamento sobre o papel das empresas, em particular sob o prisma das suas responsabilidades, ganha corpo, envolvendo economistas, sociólogos, políticos e, obviamente, administradores e estudiosos de Administração. Entender as empresas apenas como fornecedoras de bens e serviços necessários à sociedade, funcionando como molas propulsoras para a Economia, da forma defendida por Friedman (1970) tornou-se uma posição sujeita a severas críticas. Stoner e Freeman (1984) comentam

as proposições do economista, pelas quais a única responsabilidade das empresas é a geração de lucros para garantir a própria sobrevivência: “Ele (Friedman) também insiste em que os administradores que destinam recursos da corporação para realizar noções pessoais, e talvez equivocadas, do bem-estar social estão taxando injustamente seus acionistas empregados e clientes” (STONER; FREEMAN, 1984, p. 73). Os mesmos autores seguem mostrando, contrariamente à posição de Friedman, a mudança no conceito de responsabilidade social. Isso num momento em que, até mais do que considerações sociais, o problema ambiental insere-se no universo das preocupações empresariais.

Evidências sobre a deterioração do estado do planeta e a desintegração de valores humanos ancestrais, como os da família, apontadas por estudiosos de diversas áreas do conhecimento, exigem reflexões sobre tomadas de consciência necessárias. (CAPRA, 1982). Morin (2007a, p.173-174) comenta que “Cada vez mais, no Ocidente, a família deixa de ser o lugar onde se nasce, aprende-se, trabalha-se e morre-se [...] Nunca o casal foi tão frágil e, contudo, nunca a necessidade do casamento foi tão forte[...]”. As empresas, com a característica intrínseca de disseminar inovações pela sociedade em curto espaço de tempo, se agirem sem a preocupação sobre os impactos indiretos e sistêmicos que podem causar, muitas vezes operando apenas sob a ótica econômica, podem vir a ser consideradas como as maiores responsáveis por este estado das coisas. Para Savory e Butterfield (1999, p. 5), que encontram os mesmos tipos de problemas ambientais e sociais em países com diferentes desempenhos econômicos, é necessário que o processo de tomada de decisões das empresas seja modificado, de forma que soluções efetivas sejam alcançadas.

Todos tomam decisões, e isso ocorre a todo o tempo, mas em empresas essas decisões possuem um poder de influência social e ambiental que pode ser de grande significância, considerando a quantidade de insumos, de mão-de-obra e de comunicação intra e extra-organizacional movimentadas por estas decisões. A tomada de decisões é função fundamental da administração, aparecendo mesmo em algumas das suas mais conhecidas definições (DRUCKER, 2002; MARINS, TUMELERO, 2010, p. 9). Entretanto, a forma como são tratadas as decisões dependem de diversos aspectos organizacionais, como a participação dos diversos níveis hierárquicos, a maior ou menor influência de grupos externos e a característica mais ativa ou reativa da organização. Estas decisões, numa visão integradora, podem ser classificadas como pertinentes a vários estágios, em que a coerência é requisito chave. Num primeiro estágio, tem-se decisões ligadas à missão, à visão e aos valores que permeiam as

organizações. Estes componentes primários irão refletir-se nas políticas, programas e projetos das empresas, que, por sua vez, orientarão as práticas, com a multiplicidade de decisões que as caracterizam. Como garantir que todo este sistema seja, ao mesmo tempo, coerente no sentido organizacional e adequado à complexa relação entre a empresa e o ambiente em que esta existe?

Para Hamel e Prahalad (1994) as empresas não devem apenas reagir ao ambiente, mas se antecipar a este, o que, em última análise, significa serem moldadas e moldarem o ambiente, de forma concomitante. Empresas reativas, em ciclos temporais cada vez mais curtos e imprevisíveis, como os constatados nas últimas décadas, podem ser ultrapassadas por outras mais proativas e que assumam os riscos de inovações, quer sejam em produtos e serviços como em processos administrativos. As empresas não são apenas transformadas pelo mundo, elas transformam o mundo, e têm sua contribuição na conformação do ambiente e da sociedade em que hoje vivemos. A influência de uma única grande empresa no mercado de valores pode desestabilizar economias, num efeito em cadeia que pode provocar reflexos em âmbito mundial difíceis de serem controlados. Nestas condições, é natural que os conceitos de *responsabilidade empresarial* sejam reformulados, para muito além das posições simplistas que negam qualquer extensão às considerações econômicas, e das meramente ideológicas, que atribuem as mais diversas responsabilidades às empresas por conta de uma ética universal transcendental.

O conceito de sustentabilidade surge para exprimir essa mudança de perspectiva, de que é necessário garantir para as próximas gerações condições que garantam a realização de suas necessidades, ao mesmo tempo em que as necessidades atuais sejam satisfeitas. Ao lado do fator econômico, reconhecida necessidade empresarial, fatores como o ambiental e o social precisam ser considerados num balanceamento harmônico. Ao menos desde o final da década de 80 do século XX, com os movimentos consumeristas verdes, este conceito, mais ou menos formalizado, desenvolve-se no seio das muitas empresas, o que possibilitou a definição e a adoção de políticas empresariais, programas, incentivos e ações administrativas, orientando esforços destas para preservar o ambiente e as condições de sustentabilidade (ELKINGTON, 2004, p. 9). Cabe destacar, também, a introdução de certificações dadas por organismos de alta reputação, que atestam a condição de *comprometimento* com a nova ética, e ações que transcendem os campos de atuações destas organizações. Estas certificações, conferindo valor à empresa, pois podem ser consideradas para a formação de parcerias econômicas, servem

como motivadores adicionais para mudanças na forma das empresas decidirem sobre suas práticas gerenciais.

Mesmo com tudo isso, muitas pesquisas e relatórios cientificamente embasados apontam para a continuidade dos principais problemas ambientais e sociais. Se há mais uso de água reciclada e de energia solar, também é fato que nunca o ciclo de vida dos produtos foi tão curto, gerando quantidade crescente de resíduos, e impactos na demanda por energia. (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA), 2012). Se o progresso rápido nas áreas de TI e automação facilitaram muitos tipos de trabalhos, também permitiram que gestões não comprometidas com a manutenção da quantidade de empregos dispensassem mais empregados do que os contratados, gerando desemprego, ou ao menos deslocamentos tão rápidos na oferta de empregos que não puderam ser acompanhados na mesma velocidade pela capacitação dos trabalhadores. Comentando sobre a reestruturação na área bancária, uma das que mais incorporam novidades em TI, Larangeira (1997) escreve:

> Dentre as conclusões, caberia destacar que os ganhos para a força de trabalho, resultantes do processo em estudo, poderiam ser relativizados, já que os mesmos são acompanhados de efeitos negativos, como maior desgaste físico e mental da força de trabalho, além da ocorrência de altas taxas de desemprego. (LARANGEIRA, 1997, p. 110)

A tecnologia também propiciou o controle dos colaboradores fora da organização, através de dispositivos GPS e sistemas *on line*, de maneira nunca antes vista, numa espécie de concretização parcial e tardia de aspectos encontrados na obra *1984* (ORWELL, 1949 /2009).

Grandes empresas mantêm programas sociais em diversas áreas, mas casos de escândalos contábeis e processos coletivos contra estas mesmas organizações atingem cifras ainda maiores do que as dos referidos programas. Nas últimas décadas, algumas empresas *ícones*, exaltadas por uma história de alta lucratividade, com alguns de seus gestores transformados em líderes ou *gurus* da gestão, acabaram sendo alvos de processos judiciais por diferentes motivos, entre eles: desrespeito à ética concorrencial de mercado, omissões de informações relevantes para acionistas ou clientes, descoberta de passivos ambientais antes ocultos, entre outros. (GILBERT, 2012).

Há dados preocupantes que mostram o aumento de incidência de transtornos mentais por conta das relações de trabalho, tornadas mais inseguras pelos ciclos econômicos mais curtos,

pela exigência constante de capacitação, adaptação, mudanças contínuas que parecem fugir de qualquer controle. (SILVA JÚNIOR, 2012). E não se pode conceber uma sociedade sã formada por indivíduos mentalmente transtornados, diminuídos pela insegurança ou pela pressão e controle excessivos. Neste sentido, Edgar Morin é categórico:

> Uma organização social totalmente cêntrica-hierárquica-especializada seria impossível: obedeceria à lógica da máquina artificial e não mais à lógica da vida; a sociedade mais totalitária que se possa conceber não poderia levar às últimas consequências o seu totalitarismo, a não ser autodestruindo-se. (MORIN, 2007a, p.189-190).

É neste novo panorama, ainda mais preocupante do que aquele considerado à época da introdução do conceito de sustentabilidade, no início da década de 70, que a responsabilidade social e ambiental das empresas é repensada, agora sob uma perspectiva integradora, gerando expectativa de mudanças importantes nas práticas empresariais e, consequentemente, no trabalho administrativo.

Nesta tese, considera-se a possibilidade de uma abordagem alternativa para que as decisões e as ações gerenciais adquiram feições de maior abrangência e completude, cumprindo os objetivos sociais e ambientais declarados pelas empresas, além daqueles que lhes são precípuos, como os econômicos e estratégicos: uma abordagem baseada no holismo, ou pensamento holístico. Por ele uma totalidade não pode ser reduzida às suas partes e interligações simples. Numa totalidade há o surgimento de *emergências*, não dedutíveis das propriedades das partes, o que o pensamento mecanicista não é capaz de prever. Desta forma, a perspectiva do todo, que pode ser observada por muitas óticas, precisa estar à frente da simples ideia das partes com suas conexões. O conhecimento das partes, por este pensamento, mesmo sem ser negligenciado, é insuficiente para a apreensão da totalidade.

Para efeito desta pesquisa o holismo está presente tanto em termos de concepção como de método. Na concepção, tem-se o *holismo ontológico*, como entendido por J. C. Smuts (SMUTS, 1926), ao afirmar que tudo o que é existente no Universo é composto por uma hierarquia de unidades complexas, os *holons*, que explicam desde o surgimento da matéria até a objetivação do pensamento humano, caminhando para um mundo de Valores Ideais. Os limites entre as ideias de Smuts e o que é assumido neste projeto será detalhado nos itens dedicados aos pressupostos conceituais e ao aprofundamento teórico. Com relação ao método, apresenta-se o *holismo epistemológico*, a consideração prioritária da totalidade para o

conhecimento, que no caso das ações das empresas implica em considerá-las por óticas diversas concomitantemente.

Assume-se como pressuposto deste estudo que esta abordagem (holística) é utilizada, em maior ou menor grau, pelas empresas a serem estudadas, na medida em que seus gestores implantam políticas, programas, projetos e outras ações, sob a forma de práticas de gestão, direcionadas para os vários *stakeholders,* ou seja, os públicos que afetam e são afetados pela empresa, bem como para o ambiente, de forma mais difusa. Conceitualmente, considera-se esta evolução natural no decorrer do desenvolvimento do tipo *organização empresarial* ao longo da Historia, bem como para as empresas individuais ao longo de suas existências. A constatação, caso exista, de que o grau do uso da abordagem holística se altera conforme os estágios de evolução organizacional, pode indicar um caminho (método) para orientar ações gerenciais que resultem na formulação de políticas empresariais, programas, projetos e outras iniciativas, de modo a materializarem o pensamento holístico na gestão, permitindo uma relação mais completa e integrada da empresa e de seu ambiente (inclusive com possibilidades finalísticas).

Serão levantadas evidências para verificar que pontos do pensamento holístico são considerados pelas empresas, mesmo que de forma ainda incipiente, e apenas parcialmente consciente. Em suma, além da pesquisa propriamente dita, esta tese aponta para possibilidades, hoje apenas intuídas, mas que pelo pensamento holístico se mostram naturais para a consideração dos administradores de empresas, em última instância os responsáveis pela *responsabilidade* destas organizações.

1.2 Definição da situação problema

Considerando que a atuação das empresas nas últimas décadas abarcou, além dos seus próprios negócios, projetos focados na resolução ou mitigação de problemas que originalmente não faziam parte do seu escopo, com objetivos diversos dos puramente econômicos, e que os seus gestores, por meio de suas decisões e ações, passaram a lidar com esta nova realidade, a situação problema desta pesquisa consiste na insuficiência de teorizações que permitam tratar melhor esta realidade. Uma teoria, conforme expõe Bunge

(2000, p. 332), é o centro da ciência contemporânea, sendo uma construção mental que sistematiza o conhecimento disponível sobre determinado assunto. A Administração, muitas vezes presa à mera sistematização de dados, acaba sem o benefício de contar com sólidas teorias nos temas com que lida. Conforme Demo (2000, p. 41): "Não é difícil mostrar que a ciência avança a passos mais largos em momentos de guerra e no contexto do mercado". Desta maneira, tem-se uma indicação que nestes tempos de turbulência, tal qual ocorre em uma grande guerra, há ambiente favorável ao desenvolvimento de teorias que auxiliem na tomada de decisões por parte dos responsáveis por estas nas empresas.

A Administração se utiliza do conhecimento em campos científicos como os da Economia, da Psicologia, e de outras ciências, tendo seus principais problemas como alvos de investigações pelo método científico (MARINS; TUMELERO, 2010, p. 3). Ao mesmo tempo, os encarregados de administrar, os gestores, são cobrados para reagirem, ou ainda anteciparem ações que coloquem as empresas que administram numa situação adequada frente ao ambiente, satisfatória junto aos *stakeholders* e à frente, ou ao menos diferenciadas, com relação aos concorrentes. Para isso, além dos conhecimentos oriundos das teorias das diversas ciências com as quais interage, a Administração, no contexto da prática, evolui apresentando novas evidências que podem contribuir para a revisão das teorias existentes, bem como para a formulação de outras, mais abrangentes, mais capazes de lidar com as incertezas que caracterizam este início de século XXI.

Essa natureza inovadora da Administração pode ser identificada com a preocupação no desempenho de novas funções, bem como de novas formas de abordar os problemas administrativos, de se diferenciar para melhor atender seus objetivos e para se destacar no mercado. O trabalho cotidiano dos gestores reflete esta preocupação, constatada pela mudança nas práticas da gestão das empresas. Internamente, envolvendo processos de maneira geral, tratamento dos colaboradores e formação de valores compartilhados. Externamente, com mudança na consideração de como a empresa deve inserir-se no ambiente, nas declarações públicas, no trato com outras organizações e *stakeholders* diversos, e numa alteração de postura quanto à possibilidade de influenciar e ser influenciada por variáveis exógenas.

As práticas estão vinculadas com políticas, programas, projetos e outras formas explícitas de ações coordenadas, e mesmo a declarações de valores, condicionadas ao planejamento e

controle adequados para a concretização dos objetivos fixados. Tanto o número, quanto a abrangência e a intensidade destas práticas, consideradas em conjunto, permitem que se identifique a capacidade da empresa de incorporar óticas diferentes da econômica. Nesta tese, ótica significa uma determinada maneira de consideração da realidade, refletindo a existência de valorações e de métodos. A ótica econômica, por exemplo, valora a existência e formação de capital, podendo utilizar como métodos aqueles oriundos da Matemática Financeira. A ótica ambiental valora o estado do meio-ambiente e a influência da atuação empresarial nele, e pode ter como método o da Pegada Ecológica (GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, 2013). Há infinitas possibilidades para óticas, e a mudança na concepção das funções que as empresas devem desempenhar favorece uma alteração no conjunto de óticas que ganham relevância. Sendo considerado que um determinado *stakeholder* deve ter especial atenção, as práticas podem ser avaliadas pela ótica deste, conforme decisão tomada em sentido estratégico.

A abordagem holística pressupõe a utilização simultânea de todas as óticas concebíveis, o que, obviamente, é uma situação ideal. Pode-se assumir, pelo que já foi tratado, que há empresas mais e menos preparadas para avaliarem suas práticas com abrangência de critérios que vão além daqueles puramente econômicos. Mesmo sem a exteriorização de usarem o pensamento holístico na elaboração destas práticas, a simples menção de que operam de forma sistêmica indica que, em algum grau, este pensamento é utilizado. Há certo grau de sobreposição semântica entre os termos *sistêmico* e *holístico*, o que será abordado no desenvolvimento desta tese, por ora bastando esta constatação.

Assumindo-se a possibilidade da utilização deste pensamento, bem como a importância de um processo de criação/avaliação de práticas pelas empresas que considerem aspectos ligados às totalidades, à forma como as partes e estas totalidades se relacionam, e também à evolução de tudo isso no espaço e no tempo, aparecem os contornos da situação problema tratada nesta tese. Estes contornos envolvem a proposição de um primeiro modelo que oriente o planejamento, acompanhamento e avaliação das práticas empresariais considerando o enfoque holístico, bem como o levantamento do que já está sendo realizado e que se encaixe neste enfoque, em diferentes graus de maturação.

Sendo assim, a situação problema desta pesquisa é a necessidade, observada nas empresas, de adaptação a um ambiente que exige interações entre seus componentes de maneira mais

intensa e abrangente, obrigando os gestores a trabalharem com a realidade assumindo uma visão mais ampla, tanto do negócio que caracteriza a empresa em que estão, quanto de um ambiente que vai além daquele considerado desde que a Administração passou a ser tratada como campo de conhecimento à parte. Superada a visão endógena, ainda subsiste a consideração dos grupos de interesses mais óbvios: acionistas , colaboradores, fornecedores, consumidores, Governo. A realidade vai além disso, e os gestores percebem que o escopo de suas preocupações aumentou substancialmente. As teorias existentes ajudam estes gestores nas incumbências que possuem, mas, muitas empresas ainda estão defasadas, com relação à nova realidade. Foi considerado, nesta tese, que o holismo e a abordagem holística podem contribuir, complementando as teorias existentes, para subsidiar o enfrentamento destes novos desafios colocados para a Administração. Neste sentido, os objetivos e as questões de pesquisa são colocados nos tópicos que se seguem.

1.3 Objetivos da pesquisa

Os objetivos desta pesquisa são relacionados com a utilização de conceitos holísticos pelas empresas, independentemente de como estes sejam considerados por elas. Como será desenvolvido na parte teórica, o holismo é uma forma de ver o mundo que pressupõe a existência de totalidades com características que são distintas de uma simples combinação das características das partes. Estas totalidades evoluem, com a apresentação de atributos de alto grau de inovação, para estágios que já não podem ser comparados com os anteriores senão pela presença ou ausência destas características. Assim, por exemplo, ocorre na passagem da matéria simples para a matéria com vida e da matéria com vida para aquela que agrega a consciência (SMUTS, 1926). Neste sentido, é coerente a ideia de que as organizações humanas, como totalidades de determinado nível, evoluam, transformando-se, sem ser possível uma predição exata. A diferença, entretanto, considerando-se tanto o pressuposto holístico quanto a postura antropotômica, a serem descritos no item 1.6, é que a imaginação humana e o potencial de direcionamento da evolução pelo Homem, para o seu entorno, deixam a possibilidade de previsão ainda menor.

Na medida em que outras formas de pensar considerando totalidades, suas partes e inter-relações, são mais conhecidas no mundo empresarial, como o pensamento sistêmico e o

pensamento complexo, torna-se importante especificar as fronteiras destes com o pensamento holístico. Entre os objetivos desta tese, portanto, está o de propor um primeiro modelo, um protótipo, para análise das práticas das empresas pelo pensamento holístico, organizando intuições e procedimentos *ad hoc* dos gestores de forma integrativa, para que possam ser utilizados como método, e para colaborar para a elaboração de teorias com maior abrangência e profundidade, envolvendo conceitos holísticos e práticas administrativas.

Tem-se, assim, os objetivos desta tese, explicitados de maneira sintética:

O1: Identificar a utilização de conceitos pertinentes à abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas pesquisadas.

O2: Contribuir com subsídios para a construção de um modelo com características holísticas para avaliação de práticas gerenciais.

O3: Classificar as empresas pesquisadas em diferentes estágios de institucionalização, com relação à utilização de elementos da abordagem holística.

1.4 Questões de pesquisa

Considerando os objetivos colocados no tópico anterior e a assunção do caráter exploratório desta pesquisa, as questões abaixo elencadas foram entendidas como adequadas para nortear o estudo do tema desta tese, cada uma vinculada ao objetivo de mesma ordem.

Q1: Quais indícios de utilização de elementos da abordagem holística podem ser encontrados nas práticas gerenciais das empresas pesquisadas?

Q2: Quais os princípios básicos e as características de modelos construídos para avaliação da utilização da abordagem holística em práticas gerenciais?

Q3: Qual o estágio de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas pesquisadas?

Por conta da abordagem interpretativista desta tese, o processo de obtenção de conhecimento é considerado distinto do linear, havendo múltiplas iterações entre busca teórica, metodológica, e consideração dos dados empíricos. As decorrências disso serão abordadas no tópico 3.7, de limitações deste estudo.

1.5 Definições teóricas e operacionais dos conceitos

1.5.1 Holismo e abordagem holística

Pela importância que os conceitos ligados ao holismo possuem neste projeto, é fundamental demarcar o sentido em que o mesmo é tomado. Para tanto, diferencia-se o *holismo ontológico* do *holismo epistemológico*. O primeiro refere-se a uma concepção do universo, pela qual o mesmo é formado por totalidades que articulam-se em níveis hierárquicos. Estas totalidades são, ao mesmo tempo *o todo*, quando assim considerado, e parte de um *todo maior*, quando a consideração se dá pela totalidade de uma hierarquia superior. Já o holismo epistemológico se refere a uma forma de obtenção de conhecimento, de elaboração da realidade e de resolução de problemas. Para esta tese, o holismo ontológico é um pressuposto conceitual, enquanto o holismo epistemológico é atingido através da *abordagem holística*.

Ontologicamente, o holismo pode ser expresso pela definição dada por Smuts (1926, p. 98), sendo esta a definição teórica adotada: "Holismo é o termo aqui cunhado (do grego = todo) para designar este fator operativo fundamental em direção à criação de totalidades no Universo."[1] Sendo assumido como pressuposto, prescinde de definição operacional.

Epistemologicamente, o conhecimento holístico é obtido pela consideração de todas as fontes de conhecimento possíveis, numa integração tal que o resultado não mais possa ser decomposto na somatória das parcelas que contribuíram para o mesmo. Da perspectiva holística, deixa de fazer sentido retirar parcelas da totalidade e tentar entendê-la da mesma forma. A apreensão do todo se dá na condição de que as partes e suas interdependências sejam consideradas de forma integrativa, indissociável.

[1] Tradução livre: "Holism is the term here coined (from όλος = whole) to designate this fundamental factor operative towards the making or criation of wholes in the universe."

Torna-se importante ressaltar que nesta tese a gestão das empresas, através de suas práticas, foi tomada com a consideração de uma metodologia holística. Trata-se de uma abordagem holística da gestão, e não de uma abordagem da gestão holística. Uma gestão holística seria aquela norteada por princípios holísticos, de forma explícita, e envolveria métodos para tomada de decisões, valores efetivamente compartilhados permeando as empresas, entre outros quesitos não considerados aqui. No entanto, a gestão pode utilizar elementos de uma abordagem holística para as suas práticas, que foram buscados na documentação pesquisada.

No sentido teórico, abordagem holística significa a utilização de princípios holísticos para a obtenção de conhecimento. Na ausência de uma teoria consolidada sobre quais sejam os princípios derivados do holismo, nesta tese considerou-se o grupo de princípios expressos no Quadro 8, p. 109, extraídos da compreensão da obra de Smuts (1926), complementada com teorias com as quais o holismo possui fronteiras, conforme tópico 2.1.2

Pela abordagem holística, cada prática deve ser apreendida na totalidade de seu significado para a gestão. Este significado, segundo protótipo para abordagem holística desenvolvido nesta pesquisa, é obtido pela somatória integrada, ou holística, de atributos da prática segundo um conjunto de óticas e lentes.

Definição teórica de ótica: Forma de considerar ou avaliar um fenômeno, acontecimento ou processo segundo valores especificados.

Definição teórica de lente: Para determinada ótica, lente é um critério de consideração do conjunto *observado/observador*.

A definição operacional variará para cada conjunto ótica/lente apresentado, podendo privilegiar aspectos quantitativos, qualitativos ou mistos. Também pode envolver considerações determinísticas ou probabilísticas, constatadas ou supostas. O significado holístico surge da consideração de um conjunto com infinitos conjuntos de óticas/lentes, no sentido teórico, e, no sentido prático, da consideração de um conjunto finito apropriado.

Considerando o objeto de pesquisa desta tese constituído pelas práticas de gestão das empresas, o contexto de aplicabilidade sendo os desafios crescentes impostos pela sociedade planetária para as empresas, e o estágio atual dos estudos sobre estes assuntos, após todo um

processo com múltiplas iterações, sugeriu-se um conjunto formado pela combinação de 4 óticas e 2 lentes, contendo assim 8 conjuntos analíticos para o desenvolvimento da abordagem holística. As óticas são: econômica, antrópica, ambiental e de interconexão, e as lentes são a próxima e a distante, conforme a ótica seja considerada segundo critério espacial, temporal, e de agregação dos efeitos das práticas. Assim, para esta tese tem-se:

Definição operacional da abordagem holística para práticas gerenciais: é a abordagem pela consideração simultânea dos seguintes conjuntos ótica/lente: Ótica Ambiental Próxima (OAP), Ótica Ambiental Distante (OAD), Ótica Antrópica Próxima (OHP), Ótica Antrópica Distante (OHD), Ótica Econômica Próxima (OEP), Ótica Econômica Distante (OED), Ótica de Interconexão Próxima (OIP) e Ótica de Interconexão Distante (OID).

O conjunto de óticas/lentes descrito acima é justificado no tópico 2.4, e a especificação de como a prática é considerada por cada conjunto é dada abaixo:

Ótica Ambiental Próxima (OAP): Considera o ambiente, na ausência do ser humano, incluindo forma e conteúdo das formações minerais e da biosfera, na proximidade física de onde ocorrem as atividades da empresa e no tempo próximo ao presente.

Ótica Ambiental Distante (OAD): Considera o ambiente, na ausência do ser humano, incluindo forma e conteúdo das formações minerais e da biosfera, em pontos afastados de onde ocorrem as atividades da empresa e também as configurações ambientais passada e futura.

Ótica Antrópica Próxima (OHP): Considera o ser humano nos seus aspectos físico, mental e espiritual, individualizado ou em grupos sociais, bem como suas criações, concretas e de ideias, nas proximidades de onde ocorrem as atividades da empresa e no tempo próximo ao presente.

Ótica Antrópica Distante (OHD): Considera o ser humano nos seus aspectos físico, mental e espiritual, individualizado ou em grupos sociais, bem como suas criações, concretas e de ideias, em pontos afastados de onde ocorrem as atividades da empresa ou no tempo passado ou futuro.

Ótica Econômica Próxima (OEP): Considera aspectos econômicos, com pensamento microeconômico centrado no tempo próximo ao presente.

Ótica Econômica Distante (OED): Considera aspectos econômicos, com pensamento microeconômico aplicado ao passado e ao futuro ou pensamento macroeconômico aplicado a qualquer tempo.

Ótica de Interconexão Próxima (OIP): Considera inter-relações entre tudo o que é levado em conta nos outros conjuntos com lente próxima.

Ótica de Interconexão Distante (OID): Considera inter-relações entre tudo o que é levado em conta nos outros conjuntos com lente distante.

1.5.2 Empresas

Definição Teórica: Empresa é uma organização humana voltada para a fabricação e o comércio de produtos, bem como para o fornecimento de serviços, orientada para o lucro e a maximização de valor para os proprietários.

Definição Operacional: Empresa é qualquer integrante do Novo Mercado, segmento criado pela BM&FBovespa (2013a ; 2013b) para abrigar empresas com modelo de Governança Corporativa diferenciado, privilegiando a transparência para os diversos *stakeholders*.

1.5.3 Funções empresariais

Definição Teórica: São funções desempenhadas pela empresa, consideradas como *totalidades* (*wholes*), em suas relações com o ambiente ou outras totalidades distintas, incluindo *stakeholders* específicos e a sociedade, de forma geral, ou em seus componentes básicos, culturais, políticos e econômicos. (BUNGE, 1979, p. 183).

Definição Operacional: São as funções indicadas pela literatura, seja ou não acadêmica, ou por aquelas deduzidas nas conclusões da tese, independentemente de estarem institucionalizadas nas empresas.

1.5.4 Práticas empresariais

Definição Teórica: São ações ou declarações identificadas na empresa, acompanhadas por gestores de qualquer nível hierárquico, visando objetivos explicitados ou subentendidos, compreendendo políticas, programas, projetos e outras atividades que possam ser identificadas como tais.

Definição Operacional: Práticas identificadas pelos documentos apresentados pela empresa, disponíveis no *site* informado para a BM&FBovespa, com prioridade para os Relatórios de Sustentabilidade ou similares, que tenham seções separadas destinadas à informação da atuação da empresa em atividades de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

1.5.5 Institucionalização e estágios de institucionalização

Com relação à institucionalização, tem-se:

Definição teórica: Processo pelo qual ideias e comportamentos são incorporados à rotina das organizações, permeando suas atividades.

Definição Operacional: Este processo é apreendido pelas alterações, no tempo, de características materiais da organização, observadas, nesta pesquisa, pela análise dos documentos disponibilizados pelas empresas, nos *sites* apontados por estas para a BM&FBovespa, como forma oficial de acesso às informações sobre elas.

Nesta tese, o processo de institucionalização é dividido em estágios, conforme as considerações desenvolvidas no tópico 2.5. As definições, teórica e operacional para estes estágios são colocadas a seguir:

Definição teórica: Fases, previstas pela Teoria Institucional, nas quais ideias e comportamentos se institucionalizam em organizações. Nesta pesquisa assumiu-se quatro fases: conscientização, habitualização, objetificação e consolidação.

Definição operacional: O Quadro 10, p. 111-112, relaciona, para cada estágio de institucionalização, as características que foram procuradas nos documentos.

1.6 Pressupostos conceituais

1.6.1 Holismo ontológico

O Holismo, no seu aspecto ontológico, é pressuposto desta tese. Em particular, considera-se a conceituação dada por Smuts (1926), com limites a serem explicitados nas considerações teóricas. Por esta concepção, o Universo é constituído por unidades, em diversos níveis, que se articulam como *totalidades*. As de maior nível são compostas por outras de nível inferior, e passam a existir a partir de emergências dos níveis mais primários.

Conforme Bunge (1979, p. 29-30), emergência é um conceito ontológico, definido como o aparecimento de propriedades de um sistema que não são apresentadas pelas partes deste sistema. Apesar de sistemista e crítico do holismo (numa compreensão que não corresponde à de Smuts, em vários aspectos), a utilização do termo *emergência* coincide com o utilizado nesta tese. Tanto o sul-africano, como o argentino, acolhem o emergentismo para explicar, de uma forma racional, calcada no materialismo, a transição entre níveis da realidade, incluindo, de forma não exaustiva, o aparecimento da vida a partir da matéria e dos fenômenos mentais, particularmente a consciência, a partir de sistemas vivos não dotados destas propriedades. Neste sentido, combatem o recurso a conceitos metafísicos, como o vitalismo, que vê na vida um fator inexplicável apenas por conceitos materiais, e uma visão dualista do Universo, com a separação entre o corpo e a mente.

Convicções metafísicas são, para estes autores, contrárias à uma interpretação científica do Universo e de seu conteúdo. Neste sentido, Smuts (1926, p. 92-95) critica Bergson (1907/2010), ao qual atribui a utilização de argumentos transcendentais que podem, pelo holismo, serem substituídos por uma explicação natural. Bunge (1979, p. 126-127) vai na mesma linha, especificando que a doutrina do emergentismo materialista, em diversos aspectos, é cientificamente justificada, favorecendo interações entre a psicologia e outras ciências.

Há, na consideração de holismo de Smuts (1926) uma sequência de estágios holísticos, iniciando pela matéria, seguindo para a vida, a mente, que atinge o estágio mais elevado no ser humano, até as organizações sociais e o complexo de ideias e valores originados pela atividade mental humana. Esta sequência, vista como uma evolução natural no Universo,

pode ser encontrada em vários outros autores, não necessariamente holistas, como os sistemistas Betallanfy (1969) e Bunge (1979, p. 45-46) e propositores da Teoria da Complexidade, como Morin (2005; 2007a; 2008a, 2008b).

Apesar de não estritamente necessário para propor uma avaliação holística de objetos, entendendo objeto, na forma colocada por Bunge (2000, p. 594), como tudo o que pode ser tema do pensamento ou da ação, o holismo ontológico reforça a coerência em procurar uma avaliação que esteja enraizada no todo, mesmo que se admita outras avaliações complementares com base nas partes deste todo.

1.6.2 A postura antropotômica

Algumas escolhas são feitas por considerações que, de forma conjunta, constituem o que é definido, nesta tese, como postura antropotômica. A palavra, cuja composição se dá pela fusão do prefixo *antropo* (humano) com o sufixo *tomo* (parte, divisão), na sua derivação *tomia* (incisão, corte), já é usada, na língua portuguesa, para indicar dissecção humana.

O significado aqui atribuído a *antropotômico* é uma separação com base no elemento humano, na sua presença ou ausência. Neste sentido, é uma espécie de dicotomia, em que o critério de corte é a existência do ser humano e de suas realizações, físicas e mentais. Não deve ser confundido com *antropocêntrico*, que valora tudo com base no ser humano. O Homem, com sua ampla subjetividade, não é a medida de todas as coisas, como sustentava o sofista Protágoras (Platão, 2007, p. 56-58; Russel, 2007, p. 77), mas, como espécie, adiciona ao Universo elementos originais, provindos da atividade mental dos indivíduos que a compõem.

Explicações científicas com base na presença do ser humano no Universo são utilizadas inclusive nas Ciências Naturais. Em Cosmologia, por exemplo, uma possível explicação da configuração de nosso Universo e do valor das constantes universais é conhecida como Princípio Antrópico (PENROSE, 2004, p. 757-762). Em suas várias versões, o raciocínio inerente a este princípio é que o Universo é como é, pois, de outra forma, os seres humanos, únicos entes conhecidos que refletem sobre isso, não existiriam. Em tempo, a circularidade que pode ser detectada em argumentos deste tipo não ocorre nesta tese, e a postura antropotômica fornece, apenas, critérios para modelos de avaliação baseados no holismo. Em

particular, justifica a ótica antrópica, que produz um corte na evolução do Universo a partir do aparecimento do Homem.

Vai além do escopo deste estudo definir, no sentido antropológico, que tipo de *Homo* marca o surgimento do ser humano, visto que este é tomado no momento histórico atual, mesmo admitindo como relevante o conjunto dos indícios de sua presença em outros momentos (sítios arqueológicos, obras de arte, cultura passada oralmente, entre outros).

Esta postura confere algumas qualidades à tese, a começar por evitar a ingenuidade de imaginar um mundo sem marcas da presença humana como interveniente nos processos evolutivos, mesmo muito tempo depois de uma possível extinção da espécie. Em particular, na esfera do conhecimento administrativo, não faz sentido desconsiderar a realidade de objetivos clássicos das empresas como lucro e crescimento, em detrimento de um discurso ambiental que não propicie que estas condições continuem existindo. As criações sociais humanas, que incluem tribos, Estados e empresas, mesmo que através de indivíduos, e não de um objeto holístico autoconsciente, lutam pela sobrevivência, como seres humanos em particular, e até animais inferiores. Com a postura antropotômica, os interesses individuais e coletivos da espécie recebem tratamento obrigatório.

A possibilidade de autodeterminação, junto com a capacidade de reflexão mental sobre objetos complexos, e mesmo imateriais, são características humanas que, por um lado justificam a postura antropotômica, e por outro recebem, por esta, importância intrínseca para qualquer avaliação que envolva totalidades das quais o ser humano participe. Alguns dos autores mais utilizados como referencial nesta tese enfatizam a *novidade* trazida ao Universo com o aparecimento da espécie humana (SMUTS, 1926; BERTALANFFY, 1969; LAZLO, 1996; MORIN, 1994). Mesmo que circunscrita a um único planeta, o potencial da espécie é, aparentemente, ilimitado, e, particularmente no planeta em que habita, a Terra, acumulam-se as evidências de que não só os ecossistemas, mas todo o ambiente planetário tem como variável relevante para explicação de suas transformações as atividades humanas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Holismo

O primeiro sentido dado ao verbete por Houaiss *et al.* (2001) é:

> 1. Abordagem, no campo das ciências humanas e naturais, que prioriza o entendimento integral dos fenômenos, em oposição ao procedimento analítico, em que seus componentes são tomados isoladamente. (por ex., a abordagem sociológica que parte da sociedade global e não do indivíduo).(HOUAISS, 2001, p. 1544).

Nos outros sentidos apontados, aplicáveis à Medicina e à Filosofia da linguagem a ideia é a mesma, uma consideração da totalidade, irredutível à soma das partes. Mora (2005, p. 1377) apresenta o mesmo sentido para a palavra, iniciando com sua etimologia, derivada do termo grego para *todo*, *inteiro*, *completo*. Seguindo, diz que o termo "[...] foi empregado para designar um modo de considerar certas realidades – e às vezes todas as realidades enquanto tais – primariamente como totalidades ou 'todos' e secundariamente como compostas por certos elementos ou membros." (MORA, 2005, p. 1376).

Um aspecto importante ressaltado por ele é que:

> A ideia, ou postulado, de um holismo (totalismo) às vezes foi aplicada especificamente à sociedade humana, seja como concepção da natureza da realidade social, seja como modo de explicação dessa realidade. No primeiro caso fala-se de holismo ontológico (social); no segundo de holismo metodológico (social). O holismo se contrapõe ao individualismo (VER). O holismo metodológico, particularmente, se contrapõe ao individualismo metodológico (VER). (MORA, 2005, 1377).

O holismo metodológico e o individualismo metodológico são considerados paradigmas antagônicos da investigação científica em Ciências Sociais, particularmente em Sociologia (CAILLÉ, 1998; LIST; SPIEKERMANN, 2013; VIANA, 1999), e suas raízes evocam filósofos e cientistas sociais.

O individualismo metodológico afirma que a compreensão dos fenômenos sociais se dá através da consideração do comportamento dos indivíduos. Suas raízes são consideradas presentes nos trabalhos de Locke e Hobbes (LIST; SPIEKERMAN, 2013), bem como nas concepções básicas sobre o comportamento humano no sentido econômico, contidas nos

escritos de Adam Smith (VIANA, 1999). A expressão em si é atribuída a Schumpeter (LIST; SPIEKERMAN, 2013), enquanto Caillé (1998) considera Weber o grande campeão deste paradigma. O holismo metodológico tem como nome mais citado para principal expoente o de Durkhein (CAILLÉ, 1998; LIST; SPIEKERMAN, 2013; VIANA, 1999), que não usou a expressão em si. Para Caillé (1998), recai sobre o antropólogo francês Louis Dumont este mérito, o que faz sentido, pois o vocábulo *holismo*, num sentido moderno, é usado com ineditismo apenas a partir de 1926, pelo sul africano Jan Christian Smuts, na sua obra *Holism and Evolution*, de 1926 (LIST; SPIEKERMAN, 2013, p. 631; MORA, 2005, p. 1377).

É importante mencionar que é comum a não diferenciação de questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas em trabalhos científicos, particularmente enquanto uma sequência lógica para abordagem de um tema. Esta sequência, encontrada em Porta e Keating (2008), permite uma melhor localização das questões abordadas. A consequência é que aspectos chamados *metodológicos* muitas vezes são referidos a categorias filosóficas superiores (ontológica, epistemológica), como inferiores, chegando à aplicação de técnicas de pesquisa.

Nesta tese, o holismo ontológico é pressuposto, o holismo epistemológico é defendido, e uma metodologia e técnica específica para a abordagem holística de objetos, em particular as práticas das gestões de empresas, são propostas. Não se pretende, nesta pesquisa, criticar obras de autores que não sigam a sistemática citada, inclusive porque muitas são coerentes com o estágio da discussão científica à época em que foram propostas. A estratégia de estudo adotada, no entanto, tem a vantagem de evitar confusões frequentes entre defender uma dada estrutura para a realidade, estabelecer possibilidades e critérios para o conhecimento desta estrutura, e encontrar forma adequada e técnicas específicas para se chegar a este conhecimento.

Há várias maneiras de se entender o holismo, num sentido ontológico. Apesar de precursor na utilização do termo, a maneira com que Smuts (1926) o trata é pouco difundida, e mesmo entre os que utilizam o seu nome e obra, raramente pormenores analíticos são abordados. Neste trabalho, por servir de base para colocações de ordem superior, é oportuno que se faça uma avaliação das considerações contidas em *Holism and Evolution*, bem como um estabelecimento de eventuais divergências de entendimento com seu autor.

2.1.1 O Holismo de Jan Christian Smuts

Em 1926, o sul-africano Jan Christian Smuts escreve uma obra que "[...] lida com alguns dos problemas que caem na discutível fronteira entre Ciência e Filosofa. Este livro não é sobre Ciência ou Filosofia, mas sobre pontos de contato entre as duas"[2] (SMUTS, 1926, p. v). Nela, coloca uma concepção de holismo inédita. Como ressalta Mora (2005, p. 1377), ele:

> [...] usou o vocábulo 'holismo' em um sentido muito mais geral. Em sua obra Holism and Evolution (1926), Smuts indica que, embora o holismo ou totalismo não seja incompatível com o mecanicismo, é um conceito muito mais fundamental que o último, transcendendo e superando em todas as ordens o mecanicismo.

As ideias de Smuts, colocando num mesmo sistema referencial matéria, vida e consciência, podem ser encontradas, em obras posteriores de uma série de autores que se tornaram expoentes de novas concepções científicas e filosóficas (BERTALANFFY, 1969; MORIN, 2008a; LASZLO, 1996). No entanto, são raras as citações ao sul-africano. Comentando sobre o desconhecimento geral do trabalho de Smuts com o holismo, Savory e Butterfield (1999, p. 22), o primeiro também africano, observam: "Como muitos garotos crescendo na África durante a Segunda Guerra Mundial, tinha idolatrado Jan Smuts por suas façanhas como um marechal de campo das forças da Comunidade Britânica, mas sua filosofia tinha ficado muito além do meu alcance."[3]

Para que se entenda alguns aspectos particulares de *Holism and Evolution* é importante que seja colocado o contexto em que foi escrita, que inclui um espaço conturbado, um tempo conturbado e um homem com realizações notáveis e uma atividade mental diferenciada.

2.1.1.1 O homem

Jan Christian Smuts nasceu em 1870, filho de descendentes de holandeses e alemães que colonizaram a região que hoje é a África do Sul, crescendo em meio às disputas políticas e raciais do seu tempo. Fisicamente fraco, foi estudante muito acima do normal, vindo a estudar Direito em Cambridge, lugar em que conquistou honras acadêmicas impressionantes, por

---

[2] Tradução livre: "[...] deals with some of the problems which fall within the debatable bordeland between Science and Philosophy. It is a book neither os Science nor of Philosophy, but of some points of contact between the two"

[3] Tradução livre: " Like many young boys growing up in Africa during the Second World War, I had idolized Jan Smuts for his exploits as a field marshall in the British Commonwealth forces, but his philosophy had lain far beyond my grasp."

conta de um interesse por conhecimentos em geral muito acima do comum. (ARMSTRONG, 1937; KRAUS, 1944).

Com bom desempenho como advogado do Governo, bem como em diplomacia e política em geral, acabou se tornando um dos principais políticos da União Sul Africana, que ajudou a formar. Em sua vida, ocupou por duas vezes o cargo de Primeiro Ministro, sendo uma das principais vozes do novo país.

Foi seu desempenho nas duas grandes guerras mundiais, no entanto, que o projetou internacionalmente, tendo sido a única pessoa a participar tanto da formação da Liga das Nações como da Organização das Nações Unidas. Enfrentando oposições, contribuiu de forma fundamental para que seu país se aliasse contra os alemães, na I Guerra Mundial, mas deplorou as condições de paz, que impunham excesso de penalidades para a Alemanha. (KRAUS, 1944).

Sua visão política, pela qual enxergava uma união dos países para um bem comum, mais os conhecimentos que tinha, relativos a diversas áreas, o motivaram a escrever *Holism and Evolution*, em 1925, após um revés político, levando a cabo um projeto que tinha desde a época de estudante. Para ele, o holismo era um fator que se revela na matéria, na vida, e no domínio das obras humanas.

> Ele trabalhara, portanto, para fazer as províncias da África do Sul, cada qual em si uma completa "totalidade", se aglutinarem na maior e melhor "totalidade" da União da África do Sul, que novamente se aglutinaria com outros Domínios e Colônias na forma do Império Britânico, o qual, à sua vez, se aglutinaria com outras nações na Liga das Nações [4] (ARMSTRONG, 1937, p. 375).

Mas, não foi com relação à política que sua obra teve maior aplicação, havendo crítica neste sentido que atribui a Smuts "[...] uma estupenda arrogância intelectual"[5] (Ibid., p. 375). Weil (1991) atribui ao psicólogo Adler a descoberta do valor da obra de Smuts, a tal ponto que colaborou com sua edição europeia, levando para além da África do Sul "[...] uma obra pioneira, demasiadamente à frente do seu tempo." (WEIL, 1991, p. 20)

---

[4] Tradução livre: "He had, therefore, laboured to make the provinces of South Africa, which each in themselves were complete wholes, coalesce into the larger and better whole of the Union of South Africa, which again coalesced with the other Dominions and Colonies into the British Empire, which in time should coalesce with other nations into the League of Nations."

[5] Tradução livre: " [...] a stupendous intellectual arrogance."

Reconhecido como um dos líderes sul-africanos mais influentes da História (SOUTH AFRICA HISTORY ONLINE, 2014), Smuts é um nome polêmico, por conta da situação racial na África do Sul, antes e depois da constituição do país. Pesaram sobre ele acusações de racismo e hipocrisia com assuntos humanitários (Du Bois, 1947), sendo-lhe atribuída, inclusive, a utilização original do termo *apartheid*, num discurso de 1917 (D@DALOS, 2014). Para List e Spiekermann (2013) essa dualidade atribuída a ele pode ser uma causa do termo *holismo* ter ficado com má reputação, opinião esta bem contestável, pois o fato é que o termo é muito usado, mas normalmente desvinculado de seu propositor, este sim, raramente citado fora do contexto de suas realizações políticas.

2.1.1.2 A obra

Após forte revés político em 1924, Smuts passa a viver em uma fazenda, em Irene, e, longe da política dedica-se a outras atividades, entre as quais consolidar sua visão filosófica, que formara desde a época de estudante, na obra *Holism and Evolution*. (ARMSTRONG, 1937). Resumindo a obra, Armstrong (ibid., p. 374) coloca que "O Universo, ele explica, é um processo que consiste na criação de maiores e melhores totalidades. [...], começando no átomo, ou antes do átomo, continuando até atingir o ápice da perfeição na personalidade humana"[6]. Vê-se aí uma tarefa bastante ambiciosa, explicar do átomo à personalidade humana toda a Evolução do Universo. Antes de se fazer qualquer consideração às ideias de Smuts, no entanto, é necessária uma descrição mais abrangente destas.

Para Smuts, matéria, vida e mente são conceitos que se inter-relacionam na vida comum, mas que na Ciência aparecem separados, sem conexão. Neste sentido, a Ciência do séc. XIX, que aceita a Evolução, desconsidera o potencial criativo atribuído ao Universo por esta teoria, encerrando-a em esquemas mecanicistas e num entendimento de causação estrito, que admite não poder haver no efeito mais do que existe na causa. Logo de início, portanto, configura-se o que é atribuído por Mora (2005, 1377) à concepção holística de Smuts: "[...]um evolucionismo emergentista". Fazendo clara alusão à similaridade nos processos evolucionários orgânicos e inorgânicos, Smuts (1926, p. 22) declara: "Não é somente na Evolução orgânica que conceitos arraigados e pensamentos estabelecidos estão ruindo.

[6] Tradução livre: " The Universe, he explained, was a process which consisted of creating larger and better wholes. […] beginning at the atom, or before the atom, continued until it reached the apex of perfection in human personality."

Recentes avanços na ciência física estendeu a revolução para o domínio do inorgânico; a [ideia de] fixidez do átomo seguiu a das espécies, no limbo do obsoleto."[7]

Além da Teoria da Evolução de Darwin, a Teoria da Relatividade de Einstein dá a Smuts o ponto de partida para a concepção de um Universo em eterna mudança. Espaço e tempo, concebidos como disjuntos e absolutos, dão lugar a um espaço-tempo que se relativiza, conforme o observador. O Universo, antes considerado homogêneo, ganha uma estrutura. E é pela estrutura que o autor faz a ligação entre o Espaço-Tempo e a matéria: "Matéria é, portanto, uma estrutura de unidades energéticas revolvendo-se com imensas velocidades no Espaço-Tempo [...]."[8] (Ibid., p. 35). Ressaltando sempre as possibilidades criativas das possíveis combinações de matéria, ele vai reduzindo a distância que precisará saltar, para ir da matéria à vida. Também é da Física que Smuts retira a concepção de *campo*, pelo qual uma estrutura holística interage com outras, influenciando e sendo influenciada. Essa concepção é de fundamental importância, pois por ela o *ser* de algo não se resume a uma estrutura física ou mental identificável de forma simples. Através dos campos, o Universo possui uma rede de conexões entre as estruturas holísticas.

Smuts considera o átomo e a célula como os dois primeiros *hólons*, estruturas básicas que irão compor toda a matéria e todos os seres vivos, respectivamente. Admite que possa ter havido outras estruturas, mais simples, tanto quanto à matéria quanto à vida, considerando estas estruturas extintas. Conforme avança da matéria à vida, vai incorporando características á sua concepção holística: "Vimos um fator na matéria favorecendo a estrutura; agora vemos um fator no organismo favorecendo a regulação central e coordenação entre todas as partes."[9](Ibid., p. 61)

O Holismo é apresentado como um fator universal, não uma simples construção mental, sendo não somente criativo, mas autocriativo, admitindo que as estruturas existentes no Universo seguem uma sequência em que o resultado vai se tornando mais holístico a cada estágio. Neste sentido, o Holismo vai se separando do Mecanicismo, que não enxerga no

---

[7] Tradução livre: "It is not only in organic Evolution that the old fixed concepts and counters of thougth re breaking down. Recent advances in phisycal science have extended the revolution to the domain of the inorganic; the fixity of the atom has followed that of species into the limbo of the obsolete."

[8] Tradução livre: " Matter is thus a structure of energy units revolving with immense velocities in Space-Time [...]".

[9] Tradução livre: " We have seen a factor in matter making for estrutura; we now see a factor i organism making for central regulation and co-ordination of all parts.".

produto mais do que a soma de seus componentes. Neste sentido: "[...] uma "coisa" é, realmente, um 'evento' sintetizado no sistema da Relatividade, de forma que um organismo somente pode ser explicado com referência ao seu passado e ao seu futuro, tanto quanto a seu presente".[10] (ibid., p. 87).

Cada novo estágio holístico significa um avanço em direção a *totalidades* mais aperfeiçoadas, complexas, de tal maneira que uma análise a partir do Mecanicismo vai se tornando mais distanciada da realidade:

> "[...] começando com as estruturas físico-químicas, nas quais relações físicas e químicas se inserem; passando para as estruturas bioquímicas, ou organismos, nos quais estas relações mais algo novo, normalmente chamado vida, aparece; e culminando nas estruturas psicofísicas, nas quais entram todas as três relações, junto com os novos elementos da mente e da personalidade. Nesta gradação, as primeiras estruturas não são destruídas, mas tornam-se a base de estruturas sintéticas posteriores, mais evoluídas holisticamente[...]"[11] (Ibid., p. 145)

Neste processo, o tradicional conceito de causação vai ficando inapropriado, pois a estrutura passa a reagir através de processos, configurando o que Smuts chama de Liberdade:

> "Necessidade, ou determinação externa [causa], é transformada em autodeterminação, ou Liberdade. E conforme a série de totalidades progride, o elemento de Liberdade aumenta no universo, até finalmente, no estágio humano, a Liberdade toma controle consciente de si mesma e começa a criar o livre mundo ético do espírito"[12]. (Ibid., p. 119-120).

Desta maneira, ele faz brotar do material, particularmente do humano, o mundo do espírito, relacionado com o desenvolvimento, ao longo de uma cadeia de organismos cada vez mais elaborados, da Mente. Esta:

> "Em primeiro lugar é uma continuação, num plano bem superior, do sistema de coordenação e regulação orgânico que caracteriza o Holismo em organismos. [...] Em segundo lugar, a Mente é um desenvolvimento de um aspecto 'individual' do Holismo que já fazia parte, de forma

---

[10] Tradução livre: "[...] a 'thing' is really a synthesised 'event' i the system of Relativity, so na organismo is really a unified, synthesised section of history, wich includes not only its presente but much of its past and even its future."

[11] Tradução livre: "[...] beginning with the physico-chemical structures, into which physical and chemical relations enter; passing on to bio-chemical structures or organisms, into which those relations plus something new, usually called life, enter; and culminating in psycho-physical structures, in which all three relations enter, together with the new elements of mind and personality. In this grading-up the earlier structures are not destroyed but become the basis of later, more evolved synthetic holistic structures [...]"

[12] Tradução livre: "Necessity or external determination is transformed into self-determination or Freedom. And as the series of wholes progresses the element of Freedom increases in the universe, until finally at the human stage Freedom taks conscious control of itself and begins to create the free ethical world of the spirit."

> subordinada, nos organismos. No Homem, é empurrada para frente como individualidade consciente ou o Self da Personalidade[...]”[13]. (Ibid., p. 224).

A Mente, no esquema universal de Smuts não é um *holon*, mas uma estrutura do Holismo, que necessita da vida para se desenvolver. Seu desenvolvimento, no entanto, modifica o Universo: “Liberdade, plasticidade, criatividade, tornam-se as principais características da nova ordem da Mente.”[14]. (Ibid., p. 225). A Mente, especialmente pela característica de propósito que possui, escapa definitivamente da cadeia causal que faz o passado determinar o presente, pois, a partir dela, o futuro passa a ser um fator operativo no presente.

É a Personalidade, e não a Mente, o último *holon* identificável no Universo, no sentido temporal. Assim sendo, é o mais perfeito, complexo e ideal entre todos. Formada como uma totalidade a partir do Corpo e da Mente em íntima interação, apresenta em grau elevado as características holísticas de Criatividade, Liberdade e Inteireza ou Pureza. Neste sentido, possui o propósito de se aperfeiçoar, absorvendo elementos que propiciem e recusando aqueles que ameacem isso.

Além da Personalidade, são citadas as fases holísticas das associações humanas, em que o controle se torna supraindividual e a fase de totalidades ideais, ou Ideais Holísticos, desvinculados da personalidade humana, valores como Verdade, Beleza e Bondade (ibid., p. 107), sendo esclarecido que as últimas duas fases não serão tratadas na obra de forma aprofundada.

2.1.1.3 Uma crítica ao Holismo de Smuts

Nesta seção será feita uma crítica a pontos específicos apresentados por Smuts, sendo que uma crítica geral ao Holismo será vista à frente. Entre os pontos não estarão as considerações científicas de Smuts, em parte por ele não ser um cientista, mas um leigo bem informado, em parte porque as Ciências Físicas e Biológicas do seu tempo careciam ainda de descobertas importantes, como os nêutrons e os quarks, na Física, os processos de formação de matéria nas estrelas, na Cosmologia e a estrutura do DNA, na Biologia. Desta maneira, alguns dos

---

[13] Tradução livre: “In the first place, it is a continuation, on a much higher plane, of the syste of organic regulation and co-ordination which characterises Holism in organisms. [...] In second place, Mind is a dvelopment of na ‘individual’ aspecto f Holism which already plays a subordinate part in organisms. In man it pushes to the fornt as conscious individuality or the Self of Personality [...]”

[14] Tradução livre: “Freedom, plasticity, creativeness become the keynotes of the order of Mind.”

mecanismos holísticos descritos por ele são falhos pela ausência de informação específica à época. Entretanto, na maioria dos casos, uma substituição dos mecanismos apresentados por aqueles aceitos na atualidade, não causa mudanças significativas no essencial do pensamento defendido em sua obra.

Também não será feita uma avaliação do seu estilo, repleto de metáforas, que muitas vezes acabam por confundir seus propósitos principais. Por exemplo, ao combater visões que reduzem o Universo à ótica antropomórfica, ele se expressa assim:

> A Grande Sociedade do universo tem lugar para a estrutura inorgânica inanimada mais humilde, não menos do que para o glorioso coroamento da grande alma. Conceber o universo de outra maneira é fazer concessões ao antropomorfismo, o que pode ser agradável à nossa vaidade, mas na realidade diminui a riqueza e variedade do universo."[15] (SMUTS, 1926, p. 336).

A expressão *Grande Sociedade* bem como o adjetivo *humilde* e o substantivo *coroamento* remetem às organizações humanas, a um atributo humano e a uma atividade humana, respectivamente, dificultando a mensagem. Em toda a obra, metáforas militares e políticas, apesar de muitas vezes belas, causam este efeito. Não é essa a crítica a ser feita, mas a que tange às características do seu Holismo.

A obra de Smuts tem o mérito de aglutinar os conceitos de matéria, vida e mente sem recorrer a propriedades que surgem do nada. Estruturas, ao se tornarem complexas, comportam emergências, bem definidas por Bunge (1979, p. 29) como propriedades surgidas numa coisa, ao longo do tempo, sem adição de novos componentes. Smuts atribui estas emergências ao fator universal do Holismo, que contêm em si criatividade. O surgimento de novidades no Universo é, portanto, natural, não transcendental.

Mesmo que possam ser contrapostas objeções à sequência holística assumida, é importante ressaltar que a Evolução de um estágio não termina com o advento de outro, segundo o sul-africano. Há uma co-evolução, com maior ou menor interação entre os estágios conforme os fenômenos considerados. É interessante observar que em Smuts, a partir do material, surge o espiritual, originado a partir da Mente e da Personalidade humanas. Neste sentido, há uma concordância com Morin (2008c), com suas alusões à noosfera, o mundo das ideias, dos

---

[15] The Great Society of the universe leaves a place for the most humble inanimate inorganic structure no less thn for the crowning glory of the great soul. To conveive the universe otherwise is to indulge in antrophomorfism, which may be pleasing to our vanity, but in reality detracts from the richness and variety of the universe."

pensamentos humanos, e à Bunge (1979), embora neste haja uma contínua afirmação da necessidade de um substrato material (cérebros) para a existência das ideias.

Há uma reversão da concepção platônica de Ideias ou Formas (PLATÃO, 1997), pela qual a realidade é inacessível ao nosso mundo, havendo uma dimensão de formas ideais, estas sim, a realidade do Universo, da qual temos apenas uma interpretação distorcida. Para Smuts, as ideias surgem a partir de uma determinada espécie de matéria, ou seja, a matéria viva humana, e vão ganhando independência, até se desvincularem da Personalidade humana, no último estágio holístico, o de formação dos Valores Individuais.

O problema está justamente aí. Negando por várias vezes a existência de realidades paralelas, desvinculadas, acaba por produzi-las através do Holismo. Isso ocorre porque, para ele, o Holismo tem como característica um propósito, que vai se tornando mais claro conforme os estágios holísticos avançam. Em cada estágio, as totalidades são descritas como mais belas, mais perfeitas, mais holísticas, o que é um contrassenso. Cada *totalidade* precisa ser holística em si mesmo. O que aumenta é a complexidade, abrangendo diferentes propriedades, englobando novidades. O que pode ser dito, e ele diz, é que o entendimento destas totalidades mais complexas não pode mais se dar pelo Mecanicismo que, com certa facilidade, descreve simples processos físicos ou químicos. Mas aí tem-se um problema de nível epistemológico, mais do que ontológico, o que não é diferenciado por Smuts.

A valoração absoluta conferida por Smuts a alguns *Valores Ideais* acaba indo contra muito do que ele mesmo defende ao longo de toda a sua obra. Ao indicar a Pureza como ideal para a Personalidade, ele diz: "Uma coisa é chamada de pura quando está livre de tais elementos alienígenas ou não homogêneos ou alheios, na medida em que são considerados destrutivos da sua integridade e transparência ou homogeneidade."[16] (SMUTS, 1926, p. 303). A importância da diversidade (MORIN, 2007b) e a possibilidade de produção de sínteses desejáveis através de tensões ou conflitos (ibid., p. 77) são dois tópicos não abordados por ele e que favorecem uma visão holística ou consideração do todo. Ademais, termos como homogeneidade, no âmbito social, dão margem a interpretações segregacionistas de todas as ordens.

[16] Tradução livre: "A thing is called pure when it is free from such alien or extraneous or adventitious elements as are considered destructive of its integrity and simple transparency or homogeneity."

Nesta tese, o Holismo de Smuts é considerado sem as valorações e a ideia de propósito fora da esfera humana, bem como comportando a diversidade e o conflito como integrantes da realidade holística, inclusive como contribuintes fundamentais da Evolução, não entendida aqui como sinônimo de *progresso*, mas de alteração ao longo do tempo. A postura antropotômica, no entanto, garante a possibilidade do propósito, do planejamento e controle deliberados a partir da existência do ser humano.

2.1.2 Fronteiras Holísticas

O Holismo é uma das maneiras de conceber a realidade, um dos paradigmas disponíveis para descrever o conteúdo do Universo (BUNGE, 1979, p. 39). Também pode ser considerado como uma contraposição ao Mecanicismo (SMUTS, 1926) ou ao Individualismo (LIST; SPEAKERMANN, 2013). Assim sendo, levar em conta esta possibilidade no âmbito do estudo da evolução das Ciências, comparando-a com outras abordagens, é pertinente para se computar semelhanças e diferenças na sua utilização prática.

Segundo Vasconcellos (2010, p. 102), a Ciência tradicional cede, ao longo do século XX, terreno para uma nova concepção paradigmática, em que um trinômio (simplicidade, estabilidade, objetividade) é substituído por outro (complexidade, instabilidade, intersubjetividade), e neste contexto se desenvolvem as novas abordagens para a compreensão científica do Universo.

Sendo muitas estas abordagens, serão apresentadas aquelas mais genéricas (ou seja, que podem ser aplicadas a um maior número de campos de conhecimentos) e mais disseminadas na literatura científica, particularmente na de Administração. Neste sentido, serão consideradas a Teoria Sistêmica, a Cibernética e suas evoluções e o Pensamento Complexo, conjuntamente com a Teoria da Complexidade. Será mostrado que o Holismo é compatível com a maior parte das conclusões destas teorias ou paradigmas, de tal forma que se possa falar das fronteiras, por vezes tênues, entre as abordagens.

Começando com a Teoria Sistêmica, a própria expressão gera controvérsias. Em livros-texto de administração, Chiavenato (1999, p. 477) se refere a *Teoria de Sistemas*, Teixeira *et al* (2010, p. 109) a *enfoque sistêmico*, Robbins (2000, p. 502), cercando a aplicabilidade dos

conceitos no ramo de Administração fala em *Abordagem dos sistemas abertos* e Maximiano (2000, p. 363), de forma mais abrangente, utiliza-se da expressão *pensamento sistêmico*. Conclui-se disso que Teoria Sistêmica é mais do que uma simples teoria, como a Teoria da Gravitação de Newton ou a Teoria da Evolução de Darwin.

A forma como as diversas teorias de sistemas vão sendo utilizadas nas várias Ciências (e campos do conhecimento em geral) a partir do séc. XX permite a utilização da expressão *paradigma sistêmico*, tanto considerado como resultado em vias de consolidação (VASCONCELLOS, 2010), como um real progresso alcançado pela Filosofia e Ciência, de modo geral (BUNGE, 1979).

Na medida em que não é objetivo desta tese traçar minuciosas análises históricas dos conceitos referentes a este paradigma ou forma de pensar (sistêmicos), serão evitados longos referenciais teóricos sobre obras que influenciaram ou determinaram vertentes nele. Uma das exceções, no entanto, é colocada para uma confrontação com o pensamento holístico, basicamente o expresso em Smuts (1926), a obra *General System Theory*, do biólogo Ludwig von Bertallanfy, publicada em 1968. Esta obra, como ele mesmo diz (BERTALANFFY, 1969), reúne artigos publicados durante boa parte da sua vida, remontando a mais que três décadas.

O termo *sistema*, vindo do francês *système*, através do latim e, anteriormente, do grego, significa: "conjunto de elementos, materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar ou definir alguma relação" (CUNHA, 1982). De forma semelhante: "conjunto de elementos, concretos ou abstratos, intelectualmente organizados" (HOUAISS, 2001). Nas duas definições consta o aspecto intelectual na identificação do que é ou não um sistema.

Para Bertalanffy (1969, p. 19) existem entidades "[...] chamadas sistemas, isto é, constituídas de partes 'em interação'."[17], sendo que, estudadas numa forma abrangente são o objeto da Teoria Geral dos Sistemas, que é "[...] a exploração científica das 'totalidades' e da 'tendência a totalidades', as quais, não muito tempo atrás, eram consideradas noções metafísicas transcendendo as fronteiras da ciência"[18]. (ibid., p. xx).

---

[17] Tradução livre: " [...]called systems, i.e., consisting of parts 'in interaction'.".

[18] Tradução livre: "[...] is cientific exploration of 'wholes' and 'wholeness' which, not so long ago, were considered to be methaphysical notions transcending the boundaries of science."

Neste sentido, a noção de sistema para Bertalanffy é muito próxima à noção de *hólos* para Smuts, bem como a definição de Teoria Geral dos Sistemas dada bem poderia ser a definição de uma *Ciência do Holismo*, conforme entendido por Smuts (1926, p. 98). As semelhanças entre as duas obras vão, entretanto, muito além da utilização semelhante dos termos *wholes* e *wholeness*, nos originais. Alguns pontos convergentes entre os pensamentos holístico e sistêmico podem levar à ideia de que o Pensamento Holístico é, não apenas semelhante, mas idêntico ao Pensamento Sistêmico.

A forma como estas duas abordagens se diferenciam também é ambígua, o que pode ser confirmado pela comparação entre os trechos abaixo:

a) Em pronunciamento para o 51º Encontro Anual da ISSS - *International Society for Systemic Sciences*, em 2007, o presidente da entidade assim se manifesta: "O Pensamento Sistêmico coloca o holismo como sua estratégia intelectual primária para lidar com a complexidade, seja a abordagem matematizada ou não, desenvolvida por acadêmicos ou outros profissionais"[19] (KIJIMA, 2007)

b) Bunge (1979, p. 16) condena a vinculação entre holismo e sistemismo, que para ele são paradigmas concorrentes:

> [...] alguns entusiastas das teorias gerais de sistemas veem nela uma apologia de filosofias holísticas, consequentemente uma condenação do método analítico característico da Ciência. Contudo, a maioria daqueles que aprovam as teorias gerais de sistemas por suas supostas virtudes holísticas, ou usam de forma errônea o termo 'holístico', designando-o "sistêmico", ou estão interessados em sabedoria instantânea, ao invés da meticulosa pesquisa filosófica ou científica.[20]

Nas duas passagens está claro que seus autores consideram as diferenças entre o Holismo, ou Pensamento Holístico, e o Pensamento Sistêmico. Na primeira, o Holismo é colocado como estratégia intelectual primária, ou seja, precedente e embasante, num contexto utilitário. Exatamente tal possibilidade é o alvo do questionamento de Bunge (1979), que alerta para a possibilidade de confusão entre os termos e escolha por um caminho fácil, mas errôneo, pelos que optam por concepções holísticas.

---

[19] Tradução livre: "Systems thinking promotes holism as its primary intellectual strategy for handling complexity, whether the approach is hard or soft, carried out by academia or practitioners."

[20] Tradução livre: " [...] some enthusiasts of general theories of systems have seen i these a vindication of holistic philosophies, hence a condemnation of the analytic method characteristic of science. However, most of those who approve of general systems theories for their alleged holistic virtues either misuse the term 'holistic' to designate 'systemic' or are interested in instant wisdom rather the painstaking scientific or philosophical research."

A posição de Bunge (1979) é compreensível ao se considerar sua defesa do Pensamento Sistêmico, ou sistemismo, como um paradigma para a Ciência e Filosofia, paradigma esse que, para ele, supera tanto o Atomismo quanto o Holismo. O atomismo é a concepção no nível ontológico, do *ser*, enquanto o reducionismo é a contrapartida epistemológica, do *conhecer*. (BUNGE, 1979, p. 42) Nas Ciências Físicas, com mais força, e nas Biológicas, numa analogia, esse reducionismo se dá na forma do Mecanicismo, em que o estudo da totalidade se dá pelo estudo separado das partes, com agregação posterior das mesmas. Nas Ciências Sociais o reducionismo se dá através do Individualismo, conforme já visto. O Holismo, por sua vez, para este autor, é anticientífico, por se opor à análise. (ibid., p. 41).

A importância dos métodos analíticos para as Ciências é ressaltada na tentativa de modelamento lógico e matemático para conceitos fundamentais. Mesmo reconhecendo a insuficiência da análise (ibid., p. 251), ele constrói logicamente uma descrição do Universo, da matéria ao mundo psíquico e tecnológico humano, agregando partes em categorias e complementando seu esquema com o conceito de emergência: "A filosofia que combina o reconhecimento da emergência, com a tese que a emergência é explicável e previsível, dentro de certos limites, pode ser chamada de emergentismo racional."[21]. (ibid., p. 251).

Apesar de fornecer um modelo matemático para modelar sistemas baseado em equações diferenciais parciais, Bertalanffy (1968, p. 56-88) faz a própria crítica deste modelamento, colocando suas limitações: problemas com a situação do sistema no espaço e no tempo, impossibilidade de sempre obter o comportamento da totalidade pela simples soma das parcelas, dificuldade de modelagem para sistemas sociais, que não podem ser reduzidos, quer seja a um modelo mecanicista como a um meramente biológico.

Observe-se que, enquanto Bertalanffy se refere a uma Teoria Geral dos Sistemas, Bunge fala de teorias gerais de sistemas, diferença que pode explicar o motivo de, conforme o autor sitêmico e a situação que descreve, seu pensamento poder ser mais ou menos igualado ao pensamento holístico. Apesar de Bunge (1979, p. 2) expressar explicitamente que "O método empregado pelo teórico sistêmico é o modelamento matemático e o teste experimental (ao

[21] Tradução livre: "The philosophy that combines an acknowledgment of emergence with the thesis that emergence is explainable and predictable within bonds may be called *rational emergentism*.".

menos por computador) dos modelos sistêmicos."[22], isso não ocorre para toda teoria sistêmica. Jackson (2003, p. 24), apenas considerando as aplicações das teorias sistêmicas para administradores, conclui pela classificação de dez tipos diferentes de teorias, algumas fazendo uso da matematização em suas metodologias, enquanto diferentes formas de análise são características de outras.

Em que pese a identificação do Pensamento Holístico com a síntese e a do Pensamento Sistêmico com a análise, o distanciamento destes dois paradigmas segundo este critério é contestável por dois aspectos. Em primeiro lugar, há formulações diferentes para as abordagens sistêmica e holística. Em segundo, como esclarece Capra (1982, p. 261): "Reducionismo e holismo, análise e síntese, são enfoques complementares que, usados em equilíbrio adequado, nos ajudam a chegar a um conhecimento mais profundo da vida".

Várias características do Pensamento Holístico, da forma proposta por Smuts (1926), são compartilhadas pelos autores sistêmicos que tratam dos sistemas de uma forma mais geral, podendo descrever objetos e processos de diferentes ciências. Entre estes tópicos estão: a estruturação da realidade em categorias hierárquicas, tendências evolutivas para configurações mais complexas dos sistemas, surgimento de emergências como marcas de mudanças qualitativas não possíveis de serem corretamente descritas por esquemas reducionistas, e perspectivas multidisciplinares para estudos científicos (BERTALANFFY, 1968; BUNGE, 1979, 2012; CAPRA, 1982; LASZLO, 1996; VASCONCELLOS, 2010).

Alguns tópicos contemplados por estes autores, no entanto, não são incorporados de uma maneira natural pelas abordagens sistêmicas. Começando pelo próprio conceito de emergência, naturalmente contido no conceito holístico de Smuts (1926), mas necessitando de uma colocação *ad hoc* pelos autores sistemistas. A incorporação da história de um sistema também é outro problema. Numa concepção holística a totalidade contém sua história passada, bem como suas potencialidades para o futuro. Num sistema, isso não aparece explicitamente nas partes. A História depende do observador, para ser incorporada à totalidade, o que gera o problema da incompatibilidade entre algumas formas do pensamento sistêmico e a multiplicidade possível de observadores. A solução adotada por Bunge (1979, p. 20-24), de um espaço de estados, além de ser conceitualmente complexa, pois estes estados,

[22] Tradução livre: "The method employed by the system theorist is mathematical modeling and the experimental (or at least the computer) testing of system models."

em fenômenos sociais, por exemplo, teriam que ter uma quantidade de dimensões que tornaria a análise impossível, além de apresentar a limitação de não considerar o problema do observador.

A ideia de campo, conforme apresentada por Smuts (1926, p. 18), como uma parte das *coisas em si*, e não uma simples abstração, é de difícil incorporação ao pensamento sistêmico. A possibilidade de uma totalidade influenciar outras, seja no nível físico, biológico, psíquico ou social, terá que receber elaborações adicionais, perdendo a naturalidade associada ao holismo.

Resumindo, a operatividade associada às diversas teorias de sistemas, bem como uma possibilidade de teorização axiomática dos sistemas, com subsequente matematização ou explicação analítica dos mesmos justificam a crescente utilização destas teorias nas Ciências ao longo dos séc. XX e XXI. Estas permitem também uma transição progressiva, partindo de esquemas reducionistas em direção a considerações mais holísticas. O Holismo, entretanto, constitui-se num limite em que o foco de consideração desloca-se de tal maneira das partes para o todo que justifica uma diferenciação de perspectivas mentais. Mesmo podendo-se afirmar que algumas teorias sistêmicas são mais holísticas do que outras, algumas distinções podem ser feitas entre entes dois pensamentos, distinções estas sistematizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Distinções entre o Pensamento Holístico e o Pensamento Sistêmico

HOLISMO	**SISTEMISMO**
Enraizado nas totalidades.	Enraizado nas partes.
Entendimento intuitivo, seguido do racional.	Entendimento racional, seguido do intuitivo.
Poucas descrições matemáticas desenvolvidas.	Várias formulações matemáticas desenvolvidas.
Favorece raciocínios sintéticos.	Favorece raciocínios analíticos.
Incorpora naturalmente complexidade e emergências.	Complexidade e emergência incorporadas por construções mentais
Trabalha com facilidade a realidade em multiníveis (físico-vivo-psíquico).	Dificuldade para justificar a estrutura em níveis da realidade. (problema relativo à comensurabilidade das partes)
Admite que a realidade seja diferente conforme a ótica utilizada.	Para incorporar a subjetividade exige teorias diferentes.
Campos de influência das partes e das totalidades são componentes naturais destas.	Campos são propriedades, normalmente admitidos como abstrações.
As totalidades incorporam sua história anterior e possibilidades futuras.	A história do sistema necessita de uma interpretação extra-sistema (ex: espaço de estados (BUNGE, 1979, p. 20-24)).
Detecta naturalmente ameaças globais.	Deteta naturalmente ameaças locais, relativas, às partes.
Inclusão de elementos humanos abstratos como propriedade de totalidades que incluem o ser humano.	Dificuldades para juntar elementos concretos aos abstratos.
Tende a desconsiderar pequenas mudanças locais, antes que provoquem mudanças perceptíveis nas totalidades.	Favorece a monitoração das partes, para detectar mudanças que possam influenciar as totalidades.

Teoria pouco avançada, concepções místicas ainda muito presentes.	Ampla formulação teórica, inclusive com variações importantes. Avesso ao misticismo supersticioso
Contrapõe-se ao Mecanicismo e Individualismo. (ou como contrários ou como complementação e superação)	Contrapõe-se ao Mecanicismo e Individualismo e também ao Holismo, conforme o autor. (BUNGE, 1979, p. 250).
Mais utilizado, no sentido de abordagem, nas Ciências Sociais.	Mais utilizado, no sentido de abordagem, nas Ciências Físicas e Biológicas.

Outra fronteira holística pode ser traçada com a Cibernética, que vista de forma mais ampla, tanto no seu aspecto original como nas transformações subsequentes, pode ser incluída dentro de uma Teoria Geral dos Sistemas. Bertalanffy (1968, p. 17) expressa essa relação entre os dois conceitos:

> A teoria de sistemas também é identificada com a Cibernética e a teoria de controle. Isto também é incorreto. Cibernética, sendo a teoria de mecanismos de controle na tecnologia e Natureza, fundamentada nos conceitos de informação e retroalimentação, é apenas uma parte de uma teoria geral dos sistemas; sistemas cibernéticos constituem-se num caso especial, por mais importante que possa ser, de sistemas dotados de autorregulação.[23]

Vasconcellos (2010, p. 212) aponta a obra *Cibernética ou controle e comunicação no animal e na máquina*[24], do matemático Norbert Wiener, como o marco decisivo na introdução dos conceitos cibernéticos, sendo o termo *cibernética* derivado do grego *kybernetes*, que significa piloto, condutor. Nesta obra, o autor reconhece semelhanças entre fenômenos tratados por diferentes ciências, e procura desenvolver uma "[...]linguagem e técnicas que permitam abordar o problema da comunicação e do controle em geral [...]" (VASCONCELLOS, 2010, p. 217).

Wiener (1961) procura, através das linguagens da lógica e da matemática, desenvolver aparatos que articulem o mecânico ao fisiológico, reunindo conhecimentos de Engenharia, Medicina e outros campos, para resolver problemas que vão do desenvolvimento de um sistema de mísseis até a construção de próteses para substituir membros ou órgãos humanos perdidos. Neste sentido, ele vê um papel preponderante da realimentação negativa, tanto no controle de variáveis físicas como de fisiológicas:

---

[23] Tradução livre: "Systems theory also is frequently identified with cybernetics and control theory. This again is incorrect. Cybernetics, as the theory of control mechanisms in technology and nature and founded on the concepts of information and feedback, is but a part of a general theory of systems; cybernetic systems are a special case, however important, of systems showing self-regulation.

[24] Tradução livre: " Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine"

> Temos, portanto, exemplos de realimentação negativa para estabilizar temperatura e velocidade. Há também realimentação negativa para estabilizar velocidade [...] A realimentação da atividade voluntária é desta natureza. Não é pela vontade que certos músculos se movem, e realmente é comum que não saibamos quais músculos devem ser movidos para desempenhar dada tarefa, como por exemplo, pegar um cigarro. Nosso movimento é regulado por alguma medida de quanto este movimento ainda não foi completado.[25] (WIENER, 1961, p. 97)

A partir das considerações sobre retroação, Wiener (1961) constrói uma teoria em que o comando está baseado no controle e este, para ser realizado, exige uma organização informacional adequada. Desta maneira, subordina-se a comunicação ao comando, um conceito que levado para contextos sociais implica em sistemas que apresentam formas de dominação. (MORIN, 2008a, p. 291).

Para Vasconcellos (2010, p. 219), " [...] a Cibernética valorizou tanto os efeitos corretivos do *feedback* negativo, que não considerou os efeitos desintegradores ou transformadores do *feedback* positivo." A mesma autora admite, no entanto, a aplicação do conceito de realimentação negativa a sistemas de diferentes tipos, inclusive sociais, afirmando que:

> [...] na área de administração de empresas costuma-se conceber o administrador como aquele que deve identificar o problema (o desvio do sistema em relação à meta) e, usando as estratégias adequadas, deve corrigir esse desvio e fazer com que o sistema volte a encaminhar-se em direção à meta. (VASCONCELLOS, 2010, p. 227).

Esta concepção de administrador como meramente reativo será criticada mais á frente, quando forem consideradas as aplicações do Holismo ao campo de conhecimento da Administração. Mas, justamente a possibilidade de uma visão reducionista da esfera antropossocial ao funcionamento de uma máquina artificial, num esquema simplificado de transmissão de informações para um comando baseado em controle e em busca de estabilidade, negando a complexidade e a desejabilidade de flutuações naturais é fundamento para uma crítica mais forte à Cibernética por parte de Morin (2008a, p. 307): "Falta fundamentalmente à cibernética um princípio de complexidade que lhe permita incluir a ideia de desordem.".

A Cibernética, entretanto, vai evoluindo no tempo, apresentando variações importantes, como descreve Vasconcellos (2010, p. 232-247), ao defender que esta vertente se transforma segundo tendência ao novo paradigma das ciências, fundado sobre os conceitos da

---

[25] Tradução livre: "We have thus examples of negative feedbacks to stabilize temperature and negative feedbacks to stabilize velocity [...] The feedback of voluntary activity is of this nature. We do not will the motions of certain muscles, and indeed we generally do not know which muscles are to be moved to accomplish a given task; we will, say, to pick up a cigarette. Our motion is regulated by some measure of the amount by which it has not yet been accomplished."

complexidade, instabilidade e intersubjetividade. Neste sentido, identifica autores e momentos que vão caminhando nesta direção.

Para começar, apresenta uma diferença baseada no tipo de retroação, ou realimentação, que é objeto das considerações dos ciberneticistas, distinguindo entre uma primeira Cibernética, representada por Wiener, que enfatiza a realimentação negativa, de uma segunda Cibernética, que valoriza a realimentação positiva, atribuindo ao antropólogo Magoroth Maruyama a chamada de atenção para o conceito. (ibid., p. 225). Para a autora, enquanto a primeira Cibernética incorpora a complexidade ao trato de problemas científicos, a segunda faz o mesmo com a instabilidade, pois a realimentação positiva leva à desintegração ou à transformação qualitativa dos sistemas.

Continuando, acentuando a importância de cientistas como o biólogo inglês Gregory Bateson, o neurobiólogo chileno Humberto Maturana e o físico austríaco-americano Heinz von Foerster, cujas obras levaram à Cibernética de segunda ordem, ou Cibernética da Cibernética, Vasconcellos (2010) contextualiza a consideração dos sistemas observantes junto aos sistemas observados, ou seja, sistemas "[...] em que o observador, incluindo-se no sistema que ele observa, se observa observando" (ibid., p. 243). Nestes termos, fica o componente da intersubjetividade relacionado com a Cibernética.

Concluindo, ela apresenta o trabalho de Morin (2008a), o qual, criticando as limitações que enxerga nos estudos dos ciberneticistas, propõe uma Si-Cibernética, em que ela vê, de forma conjunta, seus três componentes novo-paradigmáticos incorporados à Cibernética. De fato, o propositor da Si-Cibernética se expressa defendendo uma mudança conceitual importante em relação á Cibernética:

> É preciso então operar uma dupla extração, uma dupla mudança de órbita, física e sociológica, para o desenvolvimento de uma ciência da organização comunicacional. É importante revolucionar a cibernética, ou seja, ultrapassá-la em uma si-cibernética, para que ela exprima enfim a sua mensagem revolucionária: a descoberta da organização comunicacional. (MORIN, 2008a, p. 309).

Na Figura 1 vê-se esquematizada as várias posições cibernéticas, segundo Vasconcellos (2010, p. 247), sem a consideração da linha do tempo separando os diferentes momentos.

De qualquer maneira, a Cibernética, dos trabalhos de Wiener aos de Morin, dedica-se aos problemas específicos da comunicação dentro de sistemas. Sua ênfase nas conexões entre as partes e nos fluxos comunicacionais entre estas afasta, no sentido epistemológico, a Cibernética do Holismo. Seria possível uma Cibernética de objetos holísticos, ou mesmo uma abordagem holística das teorias cibernéticas, mas, tanto uma como outra possibilidade caem fora do escopo da presente tese.

A terceira fronteira entre tendências contemporâneas incorporadas às diversas Ciências e o Holismo se dá pela introdução do conceito de complexidade em vários ramos do conhecimento. Um objetivo tantas vezes formulado para as Ciências, o de simplificação dos objetos de estudo (MORIN, 2008a, p. 442), é desafiado de forma extremada, na medida em que o objeto complexo não pode ser submetido a reducionismos sem perder características fundamentais.

O grande número das variáveis intervenientes para a compreensão de um objeto ou processo, bem como relações não lineares entre as partes, são características de sistemas complexos. O modelamento matemático destes sistemas não permite soluções analíticas, conforme Bertalanffy (1969, p. 20), com gradações mostradas no Quadro 2.

Oliveira (2013, p. 36) aponta uma divisão dicotômica na forma como é considerada a complexidade. A primeira, mais operacional, vai permeando as Ciências, primeiramente as Exatas, mas também as Sociais (WALDROP, 1992; OLIVEIRA, 2013), normalmente norteando a procura por padrões que possam explicar e predizer, mesmo numa faixa de possibilidades, comportamentos de sistemas e variáveis. A segunda, ampliada e teórica, se preocupa com novas construções ontológicas e epistemológicas incorporando a complexidade, dando iniciação ao que pode ser chamado de Pensamento Complexo (MORIN, 2008a; VASCONCELLOS, 2010; OLIVEIRA, 2013).

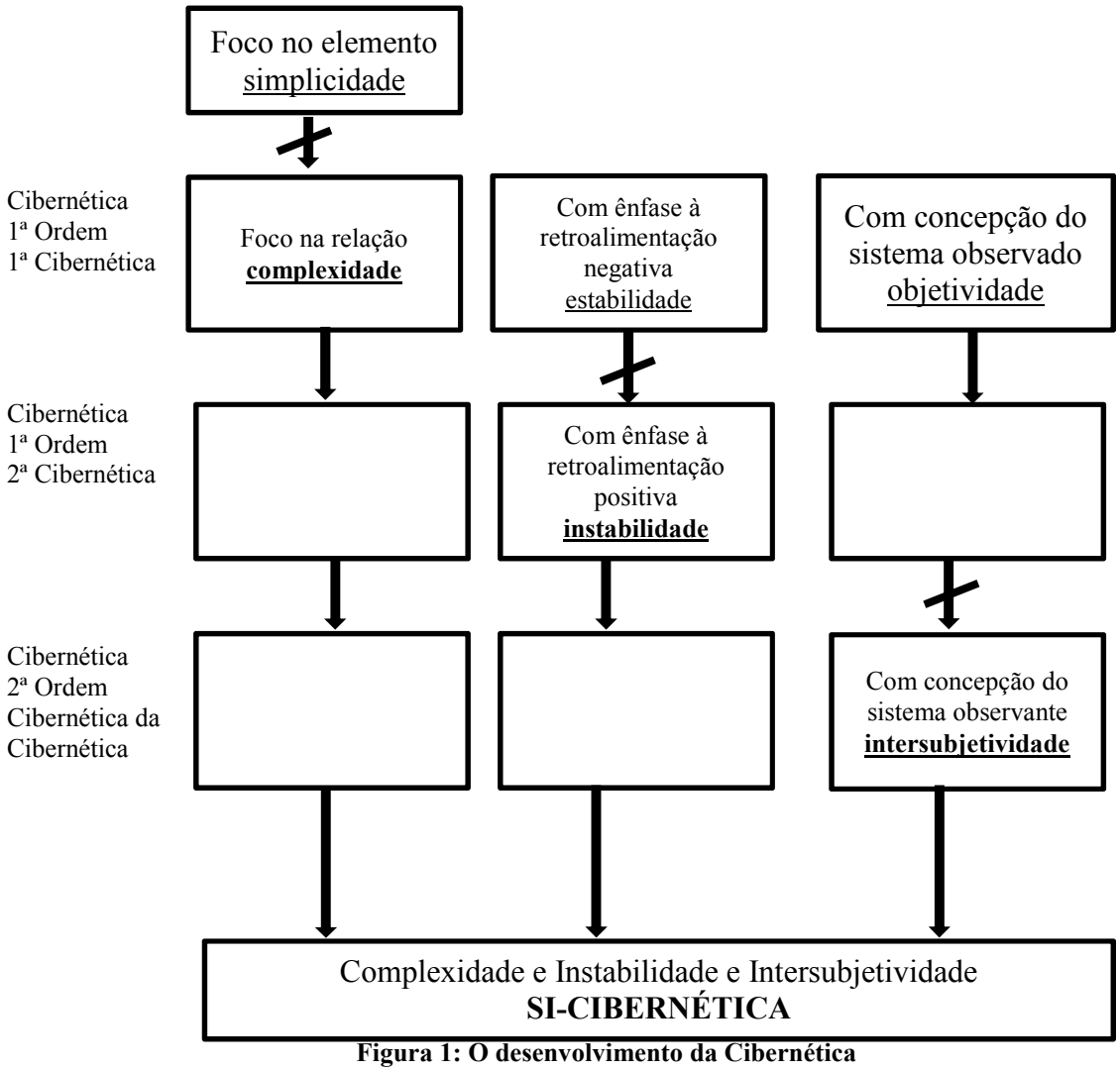


Figura 1: O desenvolvimento da Cibernética
Fonte: adaptado de Vasconcelos, 2010, p. 247

Quadro 2 – Classificação de problemas matemáticos

	Equações Lineares			**Equações não lineares**		
Tipos das Equações	Uma Equação	Algumas Equações	Muitas Equações	Uma Equação	Algumas Equações	Muitas Equações
Algébricas	Trivial	Fácil	Essencialmente Impossível	Muito difícil	Muito difícil	Impossível
Diferenciais Ordinárias	Fácil	Difícil	Essencialmente Impossível	Muito difícil	Impossível	Impossível
Diferenciais Parciais	Difícil	Essencialmente Impossível	Impossível	Impossível	Impossível	Impossivel

Fonte: Adaptado de Bertalanffy, 1969, p. 20

A noção de caos, normalmente associada à de complexidade, pode ser facilmente dissociada dela, pois não exige a consideração de irredutibilidade das características das totalidades às características das partes. O caos está ligado á ideia de separação entre ordem e desordem, e é produzido por conta de instabilidades que podem estar ligadas a uma única relação simples,

extremamente sensível a mudanças. Assim, é possível a existência do caos em sistemas relativamente simples, bem como a ordem pode ser a tônica de sistemas complexos. Com relação ao holismo, o caos pode ser relacionado à produção de objetos holísticos de existência efêmera, mas, provocadores de transformações em outros objetos holísticos, pela interação entre seus campos. Isto pode se dar no nível físico-químico (estágios intermediários de reações químicas), biológico (processos de enfermidade que são curadas por reação do organismo), social (organizações que perduram por pouco tempo, como algumas seitas) ou psíquico (ideias rapidamente suplantadas).

Para Morin (2008a, p. 450), o ser humano vive num sistema que contém, de forma complexa, ordem e desordem, estabilidade e caos, num circuito recursivo como o esquematizado na Fig. 2, e explicado da seguinte forma:

> O homem *sapiens* é o ser organizador que transforma acaso em organização, desordem em ordem, ruído em informação. O homem é *demens* no sentido em que ele é existencialmente atravessado por pulsões, desejos, delírios, êxtases, fervores, adorações, espasmos, ambições, esperanças tendendo ao infinito. O termo *sapiens/demens* significa não somente relação instável, complementar, concorrente e antagônica entre a "sensatez" (regulação) e a "loucura" (desregramento), ele significa que há sensatez na loucura e loucura na sensatez.

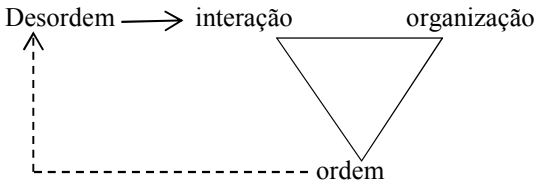


Figura 2 – Tetrálogo de Morin
Fonte: adaptado de Morin, 2008a, p. 450

As relações entre complexidade e Holismo, particularmente na concepção de Smuts (1926) são de intensidade bem maior. Como fator universal, o Holismo vai ganhando complexidade conforme os diferentes níveis de totalidades emergem. Com o ser humano e sua personalidade, o pináculo holístico é alcançado (SMUTS, 1926, p. 261), numa comunhão entre corpo e mente que vai ser base para novas concepções de ser humano (SINAY, BLASBERG, 2012, p. 168).

Para Morin (1990, p. 97-102), o Pensamento Complexo inclui três princípios, o dialógico, o da recursão organizacional e o hologramático. Nenhum destes princípios é avesso ao Holismo, embora o autor atribua a este um aspecto reducionista (ibid. p. 23). A proposta

holística de Smuts (1926), no entanto, jamais deixa de considerar a influência da interação entre as partes na configuração do todo, bem como a retroação das características da totalidade modificando as partes, que por sua vez alteram o todo, num processo recursivo constante.

Novamente, é pela ênfase que se afastam o enfoque holístico e o baseado na complexidade, quer seja de forma mais operacional ou teórica-paradigmática. Quando a complexidade é tomada não como característica, mas, como base, a ênfase é dada às interações entre as partes, ou no circuito, como coloca Morin (2008a, p. 462). Já com o Holismo, esta ênfase se dá nos objetos holísticos, sem que se perca a noção de relações, *intra* e *inter* objetos.

Terminando este tópico, conclui-se que ao Holismo defendido por Smuts (1926) devem ser adicionadas características não divergentes, oriundas de correntes de pensamento que, ao longo dos séc. XX e XXI,vão formando uma nova concepção de Ciência, e de entendimento da realidade, bem como de operação com esta, para que os preceitos apresentados pelo sul-africano tenham aplicabilidade atualizada.

A seguir, uma crítica ao Holismo, não da forma específica apresentada por Smuts (1926), mas da maneira geral, como normalmente interpretada por cientistas e filósofos, fornecerá elementos que constarão na base para uma proposta de utilização desta forma de pensamento para avaliação de situações de fato, especificamente ligadas à Administração.

2.1.3 Crítica ao Holismo

A crítica mais óbvia ao holismo é que os objetos holísticos são genéricos, comportando, segundo Morin (2008a, p. 157), outra forma de reducionismo que não o atomismo:

> [...] acreditando ultrapassar o reducionismo, o "holismo" de fato operou uma redução ao todo: de onde vem não apenas a sua cegueira sobre as partes enquanto partes, mas sua miopia sobre a organização enquanto organização, sua ignorância da complexidade no interior da unidade global.

A crítica de Morin não alcança o Holismo de Smuts, consciente da complexidade pela conexão entre as totalidades: "O universo Holístico é um sistema profundamente reticulado de

interações e interconexões, dirigindo-se para uma verdadeira sociedade em suas fases posteriores."[26] (SMUTS, 1926, p. 331).

Além disso, o Holismo é, normalmente, associado à dimensão espiritual (VASCONCELLOS, 2010, p. 202). Mais do que isso, não são incomuns associações com práticas esotéricas, místicas ou supersticiosas, o que torna a própria palavra inadequada em comunidades científicas mais conservadoras. Vasconcellos (2010, 19-20) especifica estas práticas, que surgem numa espécie de desafio à ciência tradicional:

> Inúmeras outras práticas que se propõem – geralmente consideradas alternativas, por serem bem menos vinculadas à ciência – também são justificadas pela necessidade de novos paradigmas, em virtude da incapacidade da ciência para responder às novas necessidades do homem contemporâneo: astrologia, astrologia médica, tarologia, numerologia, [...], terapia dos mantras, shantala, terapia do corpo astral, harmonização energética e outras práticas místico-esotéricas. Essas práticas têm sido apresentadas como práticas holísticas.

Em sua obra, Smuts (1926, p. 330) contrapõe a sua concepção de Holismo com a Monadologia de Leibniz, admitindo semelhanças entre a ideia central de totalidades e a de mônadas, mas especificando que, enquanto estas têm acepção metafísica e idealista, suas totalidades são reais. Segundo Chauí (1997), mônadas são átomos espirituais, indivisíveis, totalidades sem partes. Os *holons* de Smuts, desde o mais simples, o átomo, são formados de partes, numa relação bidirecional: "A totalidade está nas partes e as partes estão na totalidade, e esta síntese entre todo e partes é refletida no caráter holístico das funções das partes bem como nas da totalidade"[27]. (SMUTS, 1926, p. 86).

O que é repetido várias vezes em sua obra é que o Holismo prescinde de explicações metafísicas, forças e entidades esotéricas para explicar a realidade. Em si só, responde pela criatividade observada no Universo. Em suma, o Holismo de Smuts não descura das partes e de suas interações, reconhecendo-as, mas entendendo-as numa integração tal que a totalidade faz com que as propriedades das partes isoladas não mais correspondam às propriedades desta totalidade.

Bunge (2012, p. 8) ao analisar uma série de correntes filosóficas, destacando a principal falha que considera em cada uma delas, atribui ao Holismo, que considera representado por Hegel e

---

[26] Tradução livre: " The Holistic universe is a profoundly reticulated system of interactions and inter-connections rising into a real society in its later phases."

[27] Tradução livre: " [...] the whole is in the parts and the parts are in the whole, and this synthesis of whole and parts is reflected in the holistic character of the functions of the parts as well as of the whole."

pelo Gestaltismo, a de ser hostil à análise. Em obra anterior (BUNGE, 1979, p. 39-41), faz uma crítica mais completa ao que chama "doutrina holística", levantando seis problemas que merecem destaque e considerações:

a) Ele considera que, no Holismo, a totalidade precede suas partes, criticando a não consideração do desenvolvimento da totalidade através das mesmas. Essa crítica não vale para o Holismo de Smuts, que dá atenção às partes e às suas interações.

b) Criticando o fato de que os holistas admitem que a totalidade age sobre suas partes, ele afirma que apenas as partes, através de suas conexões, agem umas sobre as outras. Mas, sendo assim, há uma contradição em sua obra, que admite emergências, ou seja, propriedades das totalidades não redutíveis às propriedades das partes. Ou há emergências, só atribuíveis às totalidades, que retroagem sobre as partes, modificando-as, provocando reações nestas, ou somente as partes podem alterar as partes, e o conceito de emergência fica prejudicado.

c) Criticando a afirmação, comum para sistemistas e holistas, de que "o todo é mais do que a soma das partes", ele aponta exemplos de totalidades que não possuem características sistêmicas, sendo meros amontoados. A frase, conforme analisada por Bertalanffy (1969, p. 55) apenas diz que as características constitutivas das totalidades não podem ser explicadas pelas características das partes isoladas. Morin (2008a, p. 159) também se refere à esta frase ao dizer que: "O todo é mais que o todo. O todo é menos que o todo". Para justificar a segunda frase, completa: "O todo só funciona enquanto todo quando as partes funcionam enquanto partes." Smuts (1926, p. 145) admite que há totalidades em que a totalidade pode ser expressa pela soma das partes, numa consideração mecanicista, concluindo que em todo lugar há uma certa medida de Mecanicismo e uma certa medida de Holismo, apesar da predominância do último ao longo da Evolução do Universo. Em suma, a frase questionada é uma afirmação precipitada, tendo mais efeito retórico do que estatuto de verdade absoluta, para holistas como Smuts.

d) Bunge segue afirmando que para o Holismo as totalidades emergem sob ação de agentes transcendentais, indiferentes aos componentes destas totalidades e aos ambientes em que estas existem. Nada mais distante do raciocínio de Smuts, a não ser que se considere esta entidade transcendente como a própria ideia da tendência às totalidades ser um fator universal, algo

explicitamente condenado por ele, atribuindo a esta concepção o duplo erro de abstração e generalização. (SMUTS, 1926, p. 2).

e) Na sequência, é questionada a característica do Holismo pela qual as totalidades não podem ser explicadas pela análise, com a conclusão de que estas são irracionais. Pela construção progressiva que Smuts leva a cabo em sua obra, iniciando-se pelo átomo (até antes, pelo espaço-tempo energético), molécula, composto químico, célula, organismo vivo (com especial atenção para o surgimento do ser humano no Universo), organizações sociais, ideias e valores, não se pode dizer que esta visão holística é totalmente antianalítica. Mas, não especificando ferramentas analíticas adequadas para considerações holísticas (tendo a totalidade como base), o fato é que o Holismo, mesmo o de Smuts, apresenta dificuldades para considerações analíticas. Mas, adjetivar as totalidades como irracionais torna-se um exagero.

f) Finalmente, Bunge critica a consideração de que para o Holismo as totalidades são melhores do que as partes. Neste ponto, já foi criticada a visão de Smuts de que o Holismo favorece o aparecimento de totalidades cada vez mais perfeitas, como se houvesse um plano diretor inerente ao próprio Universo. Essa concepção valorativa reforça o preconceito contra o Holismo baseado no seu pretenso misticismo, e deve ser ignorada, se o que se pretende é utilizar esta abordagem para finalidades científicas e de pesquisa.

De todo o exposto, neste e nos tópicos anteriores, depreende-se que diferentes formas de pensamento, o Holismo entre elas, apresentam pontos positivos e fraquezas para a compreensão da realidade e para a intervenção na mesma, particularidade reservada no seu mais alto grau para a espécie humana, por conta do crescimento da mente (tomada no sentido individual e coletivo) e da consciência humanas.

O Holismo, particularmente, necessita de considerações ontológicas mais concretas, para que sua avaliação, como dotado de generalização e abstração excessivas, não constitua obstáculo metodológico definitivo para uma utilização compatível com a racionalidade normalmente exigida por campos de conhecimentos como a Administração, vinculados a resultados práticos mais imediatos. Neste sentido, a seguir será dada proposta para apreensão cognitiva do objeto holístico, visando possibilitar elaboração de ferramentas específicas para abordagens holísticas em diferentes campos de conhecimento.

2.1.4 Fechamento do objeto holístico: uma proposta

A passagem do holismo ontológico para o epistemológico exige, no sentido racional, uma definição do objeto holístico que permita uma compreensão do mesmo sem o recurso de conceitos extremamente subjetivos e cientificamente controversos, como intuição e percepção. Sem uma descrição apropriada do objeto, a obtenção de conhecimento com base neste fica prejudicada.

Uma descrição deste objeto baseada nas partes e suas conexões é característica do pensamento sistêmico. Adotá-la torna as semelhanças entre as duas abordagens, que como visto, não são pequenas, de tal monta, que as diferenças se tornam insignificantes. Trabalhar com totalidades enquanto tais exige uma outra estratégia, proposta neste tópico.

Uma complicação particular do pensamento holístico ocorre ao se procurar pela fronteira, pelas bordas do objeto holístico. Como este se liga, de forma complexa, com outros objetos holísticos, não é difícil partir-se de um objeto determinado e chegar-se ao Universo, numa sequência de aberturas tendentes ao infinito. Morin (2008a, p. 169) comenta que após a fundamentação da Termodinâmica, os sistemas fechados foram opostos aos sistemas abertos, pelo critério de troca material ou energética com o ambiente. Para ele, "[...] a ideia de fechamento aparece na ideia-chave de retroação do todo sobre as partes, que encerra o sistema em si mesmo, desenhando a sua forma no espaço [...]" (ibid., p. 170). Este fechamento, segundo ele, é tão importante quanto a abertura.

É natural que o pensamento sistêmico tenha dado especial atenção aos sistemas abertos, pois, como ressaltado por Bertalanffy (1969, p. 39-41), até então a Física tinha privilegiado o estudo dos sistemas fechados, enquanto a consideração dos sistemas abertos trazia novas possibilidades de compreensão de fenômenos pelas várias Ciências.

A retomada da importância do fechamento no pensamento sistêmico vem da consideração de propriedades de auto-organização de alguns sistemas, particularmente os biológicos. Capra (1982, p. 263) coloca a autorrenovação e a autotranscendência como os dois principais fenômenos da auto-organização, o primeiro relativo à capacidade de renovação e reciclagem de componentes e o segundo a capacidade de, pela criatividade, ir além de fronteiras físicas e mentais, em processos como os de aprendizagem. Já no pensamento holístico a ideia de

fechamento fica prejudicada, pois, ao dar-se atenção demasiada às partes, a abordagem perde sua principal característica, e ao centrar-se na totalidade, os aspectos de abstração e generalidade excessivas prejudicam processos cognitivos.

Com base no Holismo de Smuts (1926), bem como em considerações do pensamento sistêmico (BERTALANFFY, 1969; LASZLO 1996; JACKSON(2003; VASCONCELLOS, 2010) e do pensamento complexo (CAPRA, 1982, MORIN, 2008a, VASCONCELLOS, 2010), é proposto um fechamento do objeto holístico contendo três componentes: núcleo, história e campo. O objeto holístico é definido pela relação dinâmica entre estes três componentes, que estão em inter-relação contínua, como mostrado na Fig. 3. Cada componente é descrito a seguir:

a) **Núcleo**: É o componente mais aparente do objeto, podendo ser confundido com a própria totalidade. Pode possuir ou não uma delimitação espacial. É pelo núcleo que os objetos holísticos normalmente são considerados: uma molécula, um animal qualquer, um ser humano determinado, uma empresa, uma teoria científica.

b) **História:** inclui a gênese do objeto e seu desenvolvimento, com acreções, perdas, transformações. Inclui passado e futuro. Quanto ao futuro, é considerada por potencialidades, com forte expressão probabilística para objetos físicos e biológicos (não antrópicos) e acréscimos finalísticos para objetos antrópicos (indivíduos, organizações sociais, sistemas de ideias, valores).

c) Campo: indica a influência que o objeto holístico apresenta em outros objetos holísticos, de natureza igual ou distinta. Não está limitado ao espaço nem ao tempo. Podem ser físicos (campo magnético, campo gravitacional), biológicos (domínio territorial), ou antrópicos (referentes a indivíduos, grupos sociais, organizações, ideias, valores). Na consideração antrópica os campos se diversificam. Há campos ligados a variáveis físicas, como os causados pela presença de indivíduos ou grupos, e campos determinados por estímulos psíquicos, independentemente de presença física; campos concretos, como influências específicas de organizações em arranjos produtivos locais e campos abstratos, como os pertinentes a ideologias. Uma tipologia de campos pode ser útil, mas, não será proposta nesta tese. Os campos também podem ser construídos de forma conceitual, para tratamento de problemas específicos com abordagem holística.

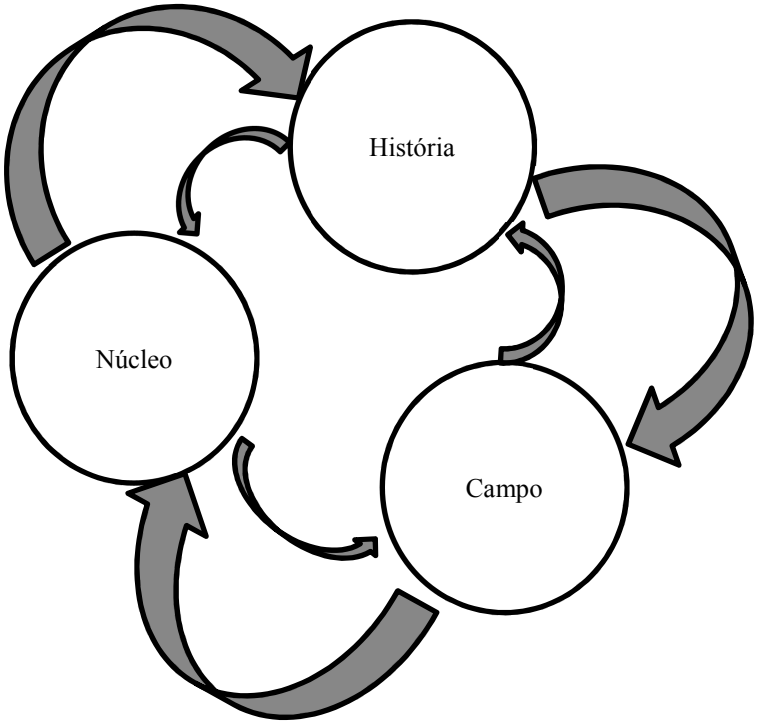


Figura 3 – O Objeto Holístico

Deve ser observado que, no fechamento proposto, limites devem ser indicados para a consideração dos três componentes do objeto holístico. O esforço de especificação e limitação destes componentes é necessário, para que possam ser tratados de forma adequada, sem recursões infinitas. A seguir, serão dados alguns exemplos no intuito de esclarecer a proposta:

Exemplo 1: objeto holístico: um tigre.

a) Núcleo: especificação do animal, características físicas, posição na cadeia alimentar, hábitos, características especiais do espécime (agressividade, saúde).
b) História: selvagem ou junto ao homem, desenvolvimento familiar, episódios marcantes (atacou humanos?), possibilidades futuras (possível interação com humanos).
c) Campo: influências em outros seres vivos, papel na Ecologia local, modificação de comportamento humano (pela proximidade com o animal).

Exemplo 2: um ser humano.

a) Núcleo: descrição física, características psíquicas, ideias, valores, posicionamentos sobre questões relevantes.
b) História: histórico familiar, contatos relevantes, processo de amadurecimento, conquistas e perdas, ambições, projetos, estados futuros prováveis.
c) Campo: influência no ambiente, influência em outros seres humanos, influências em grupos e organizações humanas.

Exemplo 3: uma empresa.

a) Núcleo: ocupação no espaço, características jurídicas, modelo de negócio, estratégias, estrutura, capacidade competitiva, capacidade de pesquisa e desenvolvimento.
b) História: origens, formação de valores, conquista de mercados, prejuízos, possibilidades para o futuro.
c) Campo: influência no ambiente, influência em *shareholders* e *stakeholders*, influência em grupos sociais, influência econômica, influência nos colaboradores.

Nos três exemplos, em cada componente poderia ser acrescentado *et cetera*, mas a quantidade de itens observados, bem como a escolha deles, depende da aplicação em particular.

Dois pontos precisam ser ressaltados com relação ao fechamento do objeto holístico. O primeiro, é que pode existir disparidades na consideração dos componentes como apresentados, oriundas de valorações e percepções subjetivas. O segundo, é que a integridade do objeto holístico se dá acrescentando, aos componentes propostos, as influências recíprocas com outros objetos holísticos. A bidirecionalidade, ou, considerando influências complexas, a multidirecionalidade destas influências, não foi, até este momento, considerada.

A partir do fechamento do objeto holístico, num sentido operacional, é possível se passar das considerações ontológicas referentes à estrutura holística da realidade à uma epistemologia racional baseada no Holismo, numa abordagem na qual a análise não é descartada, como passo para o alcance de uma síntese concreta de objetos e fenômenos holísticos.

2.2 Avaliação Holística: produção do conhecimento holístico

A passagem do holismo ontológico para uma epistemologia holística exige a tomada de posição quanto a algumas questões epistemológicas, tanto clássicas, exemplificadas pelas indagações sobre as maneiras pelas quais conhecemos algo ou podemos reconhecer a verdade, quanto mais modernas, como a definição da racionalidade e a forma como a matriz social influencia as atividades cognitivas. (BUNGE, 1983, p. 1-3).

Já foi apresentada a contraposição entre Holismo e Individualismo nas Ciências Sociais, mas as consequências epistemológicas, neste plano geral, acabam sendo muito genéricas para sedimentarem metodologias e técnicas específicas Há muita discussão teórica sobre a existência, necessidade e aplicabilidade de um referencial holístico em campos do conhecimento específicos, com posições controversas.

Sobre o método científico propriamente dito, o trabalho de Quine (1951, 1953, 1960) introduz o holismo como solução para o que chama de *os dois dogmas do empirismo*[28] (QUINE, 1951, p. 20). O primeiro dogma, a dicotomia entre juízos sintéticos e analíticos nas ciências, os primeiros ancorados na prática e os últimos a construções lógicas desvinculadas dos fatos; o segundo dogma, o reducionismo, a crença de que cada afirmação significativa é equivalente a alguma construção lógica sobre termos que se referem à experiência imediata. Para o autor, assim como um termo linguístico não tem significado fora de uma sentença, ou contexto, enunciados científicos somente ganham significado dentro de uma teoria ou sistemas de teorias. Analisando o trabalho de Quine, Nascimento (2009, p. 114) chama a atenção para o fato de que:

> [...] quando justamente pensamos no modo complexo como a teoria se mede pela experiência, o holismo chama a atenção para o caráter tentativo da ciência, para o fato de que não há um caminho, univocamente determinado, que nos conduza da experiência sensível à nossa melhor teoria científica. (NASCIMENTO, 2009, p. 114)

Descombes (2014) utiliza o raciocínio de Quine para basear sua defesa do Holismo Antropológico, considerando a ideia de que o coletivo humano possa ser descrito como uma simples somatória de indivíduos uma ilusão. Atribuindo um *status* holístico ao conceito de significado, na esfera humana, exemplifica através da linguagem, esta ideia, ampliando-a, na sequência, para o escopo dos estudos antropológicos de maneira geral.

[28] Tradução livre: “The two dogmas of empiricism”

Fodor e Lepore (1992), ao contrário, criticam o holismo de Quine (1951), no que se refere ao objeto *semântica*, admitindo, entretanto, a tese do holismo epistemológico. Para Cañamares (2002) a crítica feita pelos dois filósofos ao holismo semântico de Quine é mal fundamentada, sendo um exagero dos autores dizer que: "[...]se o holismo semântico fosse correto, teríamos que renunciar a uma psicologia intencional genuinamente científica, deveríamos abandonar o realismo científico e a ideia de progresso em ciência e, finalmente, iríamos contra a noção de racionalidade."[29] (CAÑAMARES, 2002, p. 156).

Realmente, Fodor e Lepore (1992, p. 11-12) admitem que se sentenças simples tivessem propriedades holísticas, não seria possível uma referência linguística comum para frases como a *caneta da minha tia*, pois isso só se verificaria se, dadas duas línguas, existissem uma infinidade de outras sentenças que compartilhassem mesmas referências. Isso valeria também para as teorias científicas, comprometendo a ideia de progresso científico, pois, por exemplo, a astronomia grega perderia significado ante a astronomia moderna, ao invés de estarem numa relação de progresso científico dentro de uma dada Ciência. O que estes autores parecem ter minimizado é a possibilidade de se trabalhar com similaridade de conteúdo, ao invés de identidade de conteúdo (ibid., p. 17-22), e essa opção é fundamental para justificar a possibilidade de aplicações científicas, mesmo considerando as teorias como holísticas.

Por exemplo, consideremos as conclusões para a Mecânica conforme as teorias de Newton e de Einstein. Para viagens de carro, com velocidades muito abaixo da velocidade da luz, os resultados utilizando-se uma ou outra teoria são praticamente iguais, não havendo consequências práticas na consideração das fórmulas de uma ou de outra (exceto, claro, cálculos mais elaborados na opção einsteiniana). Também nas Ciências Sociais, assumindo-se o holismo, é possível a interpretação de fatos independentemente de linhas teóricas específicas. O reconhecimento de uma recessão, por exemplo, pode ser comum para economistas de vertentes diversas no pensamento econômico; já as formas de intervenção na Economia para combater a recessão, não.

Conforme Esfeld (2001), o holismo não vai contra a racionalidade, e pode ser entendido pelas técnicas da Filosofia Analítica, estando presente tanto em trabalhos sobre Filosofia da Mente

[29] Tradução livre: "[…] si el holismo semántico fuese correcto, tendríamos que renunciar a una psicología intencional genuinamente científica, deberíamos abandonar el realismo científico y la idea de progreso en ciencia y, finalmente, atentaríamos contra la noción de racionalidade"

como sobre Filosofia da Física, particularmente relacionados com a Mecânica Quântica. O autor defende em detalhes a ideia do holismo no sistema de crenças. Por esta ideia, "[...]uma crença tem propriedades como significado, confirmação, justificação, somente se existem outras crenças junto com as quais constitua o sistema de crenças de uma pessoa."[30](ESFELD, 2001, p. 3).

Seja com relação às teorias científicas, aos sistemas de crenças ou à semântica, é demonstrado que o holismo, além de uma explicação ontológica para o Universo, possui potencialidade para abordagens epistemológicas, necessitando, entretanto, de metodologia própria para produzir resultados passíveis de contrastação científica.

No que tange à avaliação de algo, seja ela quantitativa ou qualitativa, é necessária, além da teoria do objeto a ser avaliado, a teoria do avaliador, que considerará o objeto segundo um ou vários critérios. O objeto, sendo holístico, admite complexidade intrínseca, que será incrementada com mais duas parcelas, a referente à consideração deste objeto num dado ambiente, com influências recíprocas (campos de outros objetos interferindo com o campo do objeto avaliado) e a parcela referente ao próprio avaliador e seu sistema de crenças, compreensão do mundo e possibilidades de comunicar o que avalia.

Sendo a avaliação holística, é necessário que o objeto seja considerado de forma integral, e não reduzido a partes, que não necessariamente mantêm todas as propriedades da totalidade. Holisticamente, dada propriedade de uma totalidade pode não ser atribuída a qualquer parte, conjunto de partes, ou mesmo à totalidade das partes, numa somatória uma a uma. É a integração das partes, bem como a inter-relação entre a totalidade e o ambiente que precisa ser avaliada. Isso resulta num problema prático que precisa ser resolvido, ou a avaliação holística fica restrita a estratégias metafísicas, como a dependência da intuição. Não se questiona a possibilidade de existirem formas de acesso ao conhecimento ainda não explicadas, e que talvez nunca recebam explicação, pelo enfoque científico. O propósito desta tese, pelo contrário, é apresentar possibilidades racionais, científicas, para a produção de conhecimento, que tenham como base pressupostos holísticos.

[30] Tradução livre: "[...] for a belief has properties such as meaning, confirmation, justification only if there are other beliefs together with which it constitutes the system of beliefs of a person."

Uma pista para a solução do problema é dada por Nascimento (2009, p. 55), ao comentar a teoria das ficções, do filósofo Jeremy Bentham:

> O que Bentham reconheceu foi que, para explicar um termo, nós não precisamos, por exemplo, especificar um objeto a que ele se refere, e nem mesmo uma palavra ou expressão sinônima. Nós precisamos apenas mostrar, agora, como traduzir todas as sentenças em que o termo aparece. Esse recurso é o que chamamos hoje de definição contextual, ou o que Bentham chamou de paráfrase, e propiciou o reconhecimento da sentença como o veículo primário de significado.

Segundo Quine (1981, p. 69), a introdução da definição contextual precipitou uma revolução conceitual em Semântica comparável à revolução copernicana, em Astronomia, deslocando a centralização na palavra para a sentença, do termo estático, imutável, para a multiplicidade de aplicações que a palavra poderia ter. Tal mudança, para um patamar holisticamente superior, pode ser extrapolada para qualquer objeto holístico, que de termo, palavra, torna-se constituinte numa relação maior. Neste sentido um rio deixa de ser unicamente um fluxo d´água, para ser fonte de alimento para animais, fator de sobrevivência para a vegetação e fornecedor de energia para comunidades humanas, pelo aproveitamento de seu potencial hidrelétrico; um indivíduo contribui com a cultura, com a economia, com a política, e não é apenas afetado por estas; uma empresa é mais que uma caixa preta econômica, transformando capital, matéria-prima e mão de obra em bens, serviços e lucro, mas adquire potencial como agregadora social, formadora de valores morais, e transformações sociais, de maneira geral. É dentro do contexto, com todas as decorrências possíveis da presença do objeto holístico (termo) neste, é que o mesmo será avaliado.

Cada avaliador real, por conta de seus valores, suas preferências, crenças, convicções, diferenças na sensibilidade e forma de percepção destes contextos apresentará resultados diferentes, assim como os intérpretes de sentenças no âmbito semântico. Assim como é claro que nenhum intérprete terá acesso á totalidade de sentenças possíveis envolvendo um termo, também é que um avaliador real não poderá dar conta de todas as minúcias de todos os contextos possíveis envolvendo objetos holísticos, particularmente em problemas incluindo o elemento humano, nos aspectos individuais, sociais, noológicos, entre outros. Uma aproximação, no entanto, pode se dar pela utilização de vários avaliadores, com uma resultante obtida da combinação destas avaliações.

Se as avaliações forem feitas sem critérios, no entanto, a realização da composição destas terá sobreposições de valores que podem distorcer o resultado, e avaliadores ou grupos de

avaliadores diferentes chegarão a resultados muito diferentes. Assim sendo, cada avaliador recebe um conjunto de critérios, de valores, para considerar na avaliação. Este conjunto constitui uma ótica, uma forma de abordar a realidade. Desta maneira, garante-se que uma convergência inicial das avaliações não ocorra, o que é esperado na integração destas avaliações. Estes conjuntos de valores, de convicções, denominados óticas, podem ser definidos por: *Formas de considerar ou avaliar um objeto holístico independentemente do nível hierárquico (material, biológico, psicológico...), fenômeno, acontecimento ou processo segundo valores, crenças, convicções e critérios especificados.*

Com uma mesma ótica, pode-se ter variações dadas por considerações teóricas ou práticas, variações estas denominadas lentes, que podem ser definidas por: *Um critério, simples ou composto, de afastamento ou aproximação do conjunto observado/observador, segundo determinada ótica.*

Os conjuntos óticas/lentes são arbitrários, mas precisam ser escolhidos de forma a proporcionarem uma avaliação que gere conhecimento confiável, ou seja, que permita cadeias de raciocínios lógicos, subsídios para tomadas de decisões, elementos para predição de estados futuros, entre outras aplicações. A quantidade não é limitada, mas, uma solução de compromisso entre a exiguidade de componentes e um excesso inviável destes é fundamental para a viabilidade da avaliação. É importante que cada conjunto ótica/lente tenha uma justificação teórica e elementos de critério identificáveis com certa facilidade e objetividade.

Alguns exemplos de problemas, uma ótica possível e lentes adequadas para cada um deles.

Exemplo 1: Problema: avaliação de um desastre ecológico.
Ótica: Impacto na fauna
Lentes: Próxima (impacto na fauna até x Km) e Distante (impacto na fauna além de x Km)

Exemplo 2: Problema: avaliação de um plano de Governo para controle de inflação.
Ótica: Estabilidade prevista nos resultados.
Lentes: Monetarista e Fiscalista.

Exemplo 3: Problema: avaliação de plano da área de Recursos Humanos para aproximar as famílias dos colaboradores à empresa.

Ótica: Efeitos psicológicos nos envolvidos.

Lentes: gestor (surgiriam novas demandas para a gestão?), colaboradores (exceto gestores), familiares dos colaboradores.

Nestes exemplos, tomados sem consideração teórica, o intuito foi o de mostrar possibilidades, não apresentá-las como as mais indicadas. Observe-se que a escolha das óticas pode gerar avaliações mais próximas ou mais distantes. Assim, no exemplo 2, é bem provável que as avaliações pelas lentes Monetarista e Fiscalista apresentem alto grau de divergência, por conta das características das Teorias em questão.

Para avaliações de fenômenos sociais há determinados conjuntos de óticas consagradas pela literatura que podem ser consideradas como óticas mais "universais". Para Bunge (1979, p. 203) os principais subsistemas de uma sociedade humana são: o político, o econômico e o cultural. Morin (2007b, p. 165), ao pronunciar-se sobre as questões éticas para a humanidade no novo milênio, identifica "[...]quatro motores descontrolados que impulsionam a nave espacial Terra rumo ao abismo[...]": ciência, técnica, economia e lucro. Uma avaliação de programas para *restauração ética* poderia, segundo este entendimento, ter como óticas cada um destes *motores* funcionando de forma controlada.

Uma ótica, no entanto, é altamente recomendada para todo tipo de avaliação holística que contenha n óticas, a ótica de interconexão. Esta ótica corrige o problema óbvio gerado pela escolha de óticas que captam a realidade de uma forma parcial, como se não houvesse contínua interação entre conjuntos de valores bem distintos. Sabe-se que a alteração nas condições econômicas pode modificar hábitos e mesmo a cultura, num enfoque mais amplo; as condições sociais influem na forma como as comunidades humanas se relacionam com o meio-ambiente; aspectos fisiológicos e psicológicos interligam-se em fenômenos psicossomáticos; a escolha por lucro de curto prazo pode levar à queda de qualidade em produtos e serviços, que por sua vez pode prejudicar o moral dos colaboradores. A ótica de interconexão permite a avaliação das relações existentes entre os conjuntos óticas/lentes.

Por fim, não se pode perder de vista que cada conjunto ótica/lente avaliará o objeto holístico nos seus três componentes propostos (núcleo, história, campo) interagindo com outros objetos holísticos, numa rede complexa. A metodologia e a técnica propostas evita o reducionismo do todo às partes, e a consideração do objeto como se não houvesse ambiente. Ao mesmo tempo,

com avaliações diversas, realiza um procedimento analítico, que tantos teóricos negam ao holismo. O reducionismo, existindo, estará circunscrito ao observador, construído de forma artificial, com a seleção de valores, crenças, convicções e critérios de forma bem especificada. Mesmo assim, é defensável a posição de que cada ótica/lente caracteriza um observador possível, e a redução da avaliação se dará apenas por uma quantidade finita de óticas/lentes.

Novamente, utilizando-se da analogia com a Semântica, é razoável esperar que um conjunto bem escolhido de sentenças envolvendo um determinado "termo" possa dar conta de parte substancial de seus possíveis significados. Da mesma forma, com os conjuntos óticas/lentes.

O problema específico a ser analisado nesta tese, bem como a justificativa da escolha dos conjuntos óticas/lentes será apresentado logo após as considerações de como o holismo pode dar conta de objetos e fenômenos ligados à Administração.

2.3 O Holismo e a Administração

Visto que neste estudo a Administração é circunscrita às empresas, é importante avaliar se uma empresa pode ser considerada um objeto holístico. Para tanto, há dois caminhos, um de forma direta, outro através de indicativos indiretos.

Pela forma direta, é necessária uma especificação do que a empresa é, e neste sentido é fácil verificar que a empresa tem significado distinto conforme a maneira como é considerada. Juridicamente, uma empresa é uma pessoa jurídica, com atributos específicos, exigidos por um ordenamento jurídico; economicamente, é um agente econômico, com funções econômicas; socialmente, é considerada pela importância dos bens e serviços que fornece, pelos empregos que possibilita existirem, por consequências sociais de suas ações. Cada *stakeholder* considera a empresa de uma maneira, uma parceira, fornecedora, compradora, concorrente, entre outras possibilidades.

Diferentemente de outros objetos (holísticos), como uma molécula de um polímero, um sapo, um indivíduo humano ou uma teoria científica, é difícil elencar, no mundo moderno, as partes essenciais de uma empresa. Se houve um tempo em que a localização de uma empresa era

dado essencial, empresas virtuais mostram que este tempo passou (DAVIDOW; MALONE, 1993; KALAKOTA; ROBINSON, 2002), uma empresa pode estar em todos os lugares não existindo, fisicamente, em lugar algum. A mesma coisa vale para o proprietário da empresa, que pode estar diluído nos mercados financeiros mundiais. A mão-de-obra pode ser mínima ou terceirizada, para volumes de faturamento extremamente grandes. A Administração, esta sim, pode ser entendida como uma parte que mantém as funções originais, de planejamento, organização e controle, por mais modificadas que estejam estas funções. Isso porque decisões precisam ser tomadas em qualquer tipo de empresa.

Ao contrário do que possa parecer, essa dificuldade em identificar e categorizar partes não prejudica, mas, favorece a atribuição da qualidade de objeto holístico para as empresas. Isso se dá na medida em que fica patente que o estatuto ontológico de empresa transcende as partes, característica básica do holismo. Por este caminho, portanto, é natural que uma empresa seja considerada um objeto holístico, com constituintes de diversas categorias holísticas, integrados numa totalidade dotada de propriedades atribuíveis apenas a esta totalidade, não a partes isoladas, ou à somatória de propriedades das partes.

Outra maneira de considerar o caráter holístico das empresas é verificar a forma como a mesma é abordada pelos profissionais, científicos ou não, que possuem nelas seu objeto de atenção. Neste caso, estão os administradores e os cientistas organizacionais. Deixando-se para mais além aqueles que, explicitamente assumem o holismo para as empresas e a administração, coloca-se em tela a influência de correntes de pensamento que, conforme constatado, possuem fronteiras com a abordagem holística.

Começando pelo pensamento sistêmico, é indubitável a presença desta abordagem na consideração das empresas e dos fenômenos ligados a estas. (ACKOFF, 1999; JACKSON, 2003; SENGE, 2009). Maximiano (2000, p. 375), demonstrando a importância deste pensamento para a administração, aponta como uma ideia fundamental a de que uma organização, gênero do qual uma empresa é espécie, pode ser definida sistemicamente: “[...] uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter cada um seus próprios objetivos.”.

A definição acima pode dar margem a concepções sistêmicas diferentes, e até mesmo conflitantes, conforme encontrado em Jackson (2003), que propõe uma tipologia de

abordagens sistêmicas a ser detalhada no próximo subtópico. Entre estas abordagens, está a da Cibernética Organizacional (JACKSON, 2003, p. 85-111), aplicação da Cibernética, conforme proposta por Wiener (1948), ao mundo organizacional. A Cibernética, definida pelos próprios propositores como *ciência do controle e comunicação no animal e na máquina*, possui, como visto, inegável caráter sistêmico, tendo sido colocada, por este motivo, como fronteiriça ao pensamento holístico, mesmo com as limitações inerentes ao seu próprio escopo inicial. Jackson (2003, p. 24), coloca a Cibernética Organizacional como uma abordagem de sistemas complexos em que os participantes possuem afinidades em objetivos, valores e crenças.

A última fronteira, com o pensamento complexo, tem se tornado cada vez mais evidente, seja na constatação, por diversos autores, de que a complexidade é um fator determinante na consideração dos problemas empresariais (JACKSON, 2003; ANSELMO; VARGAS, 2004; OLIVEIRA, 2013), seja na construção de modelos matemáticos e conceituais que descrevem padrões nas organizações. Para Jackson (2003, p. 24), o pensamento complexo aparece na mesma classificação sistêmica que a Cibernética, algo totalmente incoerente para Morin (2008a, p. 189), ao afirmar categoricamente que: "Os desenvolvimentos da complexidade vão ultrapassar a noção de sistema [...] o ser, a existência, a vida ultrapassam em tudo a noção de sistema: eles a envolvem, mas não são envolvidos por ela.".

A relação de contingência entre o pensamento sistêmico e o pensamento complexo é irrelevante neste ponto, e, por qualquer das concepções acima, as fronteiras deste último com o holismo, segundo Smuts (1926) e com as alterações defendidas nesta tese, são inegáveis. Em toda a sua obra, Smuts admite o holismo como fator universal, que permeia a Evolução de tudo o que existe, e que é responsável por totalidades em níveis progressivos, de forma que uma explicação mecanicista da realidade se torna insuficiente. Os diferentes níveis da realidade evoluem, em direção a totalidades cada vez mais complexas, até que algo definitivamente novo apareça, uma emergência, como a vida, a mente, o espírito. (SMUTS, 1926, p. 178). Em suma, para ele, somente o holismo pode explicar, sem necessidade da utilização de conceitos metafísicos, sistemas mais complexos.

Morin (2007a, p. 187-193) diferencia sociedades de baixa complexidade de sociedades de alta complexidade, as primeiras mais hierarquizadas, autoritárias, com relações de dominação/exploração mais fortes e interações menores entre os diversos níveis sociais, e as

mais complexas apresentando características inversas a estas. O que pode ser dito com relação às sociedades como um todo pode ser estendido às organizações componentes desta sociedade, das quais as empresas representam importante parcela. Neste sentido, uma comparação entre organizações (empresas) mais e menos complexas pode ser condensada conforme mostrado no Quadro 3.

As empresas, considerando os séculos XX e XXI, apresentam tanto exemplos de alta como de baixa complexidade, seguindo as características levantadas. Inegável, no entanto, o aumento de empresas apresentando alta complexidade, com hierarquias reduzidas, por vezes difusas, e menos rígidas quanto ao exercício da autoridade, superposição de níveis nas discussões sobre processos, *empowerment* dos integrantes de níveis hierárquicos inferiores e aumento nas comunicações, que ganham especial atenção pelos administradores. Também é patente a maior integração da empresa individual com outros agentes econômicos, com formação de rede de interações mais complexas. Assim, mesmo com a continuidade da existência de empresas nos moldes tradicionais, com baixa complexidade, a parcela que apresenta alta complexidade, particularmente entre as grandes empresas, cresce ao longo do tempo. Mesmo para as empresas que apresentam, internamente, características de baixa complexidade, a ação num ambiente em que a complexidade aumenta, exige a tomada de decisões de forma a considerar esta realidade.

QUADRO 3 – COMPARAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES (EMPRESAS) DE BAIXA COMPLEXIDADE E DE ALTA COMPLEXIDADE

BAIXA COMPLEXIDADE	ALTA COMPLEXIDADE
Autoridade coerciva, decisões de cima para baixo.	Diluição da autoridade, decisões compartilhadas.
Forte centralização.	Importância do policentrismo e do acentrismo.
Forte hierarquia de dominação e controle.	Indivíduos autônomos e não auto-suficientes.
Hiperespecialização.	Integração comportando múltiplas comunicações; especializações e policompetências.
Integração rígida e repressiva, liberdades reduzidas, múltiplos controles, etiquetas, rituais.	Hierarquia de níveis de organização com fraca hierarquia de controle e forte componente poliárquico e anárquico.
Forte coerção.	Fraca coerção.
Fraca comunicação entre os grupos e entre indivíduos.	Intensa comunicação entre grupos e indivíduos.
Predominância do programa sobre a estratégia.	Predominância da estratégia sobre o programa, espontaneidade criatividade, riscos, liberdades.
Fraca autonomia dos indivíduos.	Grande autonomia dos indivíduos.
Otimização simplificadora. (funcionalidade, racionalização)	Otimização complexa (incertezas, liberdades, desordens, antagonismos e concorrências).
Atendem poucos interesses, bem determinados, fixos no tempo.	Atendem muitos interesses, alguns difusos, que variam no tempo.
Fraca conexão com interesses de outras organizações.	Forte conexão com interesses de outras organizações.

Fonte: adaptado de Morin (2007a, p. 191)

Do exposto, tanto direta como indiretamente, fica claro que a consideração da empresa como objeto holístico é defensável, e a utilização de considerações holísticas para a análise de problemas empresariais possui potencial importante para fornecimento de resultados práticos úteis, na medida em que estas considerações podem dar conta de aspectos não contemplados por abordagens centradas nas partes das empresas e nas parcelas do esforço administrativo, ao invés da totalidade destes.

A passagem da empresa para a Administração da empresa é similar à passagem da dimensão ontológica para a epistemológica, a não ser que se procure a definição do *ser* da Administração, o que foge do escopo desta tese. Nesta, a Administração é responsável pela tomada de decisões e implementações destas, o que se torna patente a partir de suas práticas, que são as políticas, programas, projetos e outras atividades com as quais procura alcançar os objetivos empresariais. Neste sentido, a administração considera o objeto holístico e sua interação com outros objetos holísticos e o ambiente para alcançar o conhecimento.

Mesmo sem utilizar a palavra holismo e palavras e expressões derivadas, é possível demonstrar que, ao longo do tempo, uma série de teorias e propostas para a administração possuem características que, num aspecto seminal, ou mesmo mais desenvolvido, podem ser consideradas como pertinentes ao pensamento holístico, particularmente no que tange à avaliação das ações empresariais. Essas alegações são aprofundadas a seguir.

2.3.1 Evidências da utilização de abordagens holísticas em Administração

Ao longo do último século, a Administração, como campo de conhecimento, apresentou variações notáveis, acompanhando as modificações nas empresas e na sociedade como um todo. Numa tentativa de resumir estas mudanças, pode-se dizer que a Administração passa, progressivamente, a considerar a empresa como um sistema aberto (ou, mais aberto, pois qualquer concepção de uma organização social como sistema fechado, num sentido físico, constitui-se num reducionismo por demais radical). Com isso, atores econômicos e sociais aos quais pouco se atribuía importância passam a ter consideração diferenciada na definição dos objetivos e ações das empresas.

Os desenvolvimentos da Teoria do *Stakeholder* demonstram bem esta passagem. Freeman (1984, p. 5), apontado como origem dos modernos estudos neste campo, atribui à turbulência no ambiente empresarial, e na sociedade em geral, referencialmente ao início dos anos 80 do século XX, o motivo para uma adequação de paradigmas de gestão até então prevalentes, como a consideração de uma organização estática e predizível. Entre as mudanças, chama a atenção para a figura do *stakeholder*, palavra que, em seu significado inicial podia ser entendida como "[...]aqueles grupos sem o apoio dos quais a organização cessaria de existir"[31] (FREEMAN, 1984, p. 31).

Por tal concepção, é natural que os primeiros aportes teóricos à teoria privilegiassem *stakeholders* tradicionais, como acionistas, clientes, consumidores e mão-de-obra, responsáveis por mudanças internas nas empresas. Freeman (1984), revendo o conceito, observa o crescimento da influência de *stakeholders* como o Governo, ambientalistas e outros grupos sociais, e a necessidade de se passar do planejamento estratégico para a gestão estratégica, com relação aos *stakeholders* em geral. Por fim, considerando o avanço teórico em quatro frentes, as literaturas sobre planejamento corporativo, teoria dos sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional, propõe um conceito mais abrangente para *stakeholders*: "Um *stakeholder* em uma organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo atingimento dos objetivos da organização."[32] (FREEMAN, 1984, p. 46).

A maior consideração aos *stakeholders* em geral ao longo dos anos 90 e na primeira década do século XXI demonstra uma mudança de perspectiva importante com relação à Administração. Donaldson e Preston (1995, p. 88) são categóricos na declaração que "A verdade é que a mais proeminente alternativa para a Teoria do *Stakeholder*, (isto é, a teoria da 'administração servindo aos *shareholders*') é moralmente insustentável"[33]. A posição de Freedman (1970), atribuindo às empresas a lógica de um objetivo único, sem atenção às demandas diversas da sociedade vai perdendo força com o aumento das ferramentas de gestão que vão sendo desenvolvidas segundo configurações de interesses cada vez mais amplas. (JACKSON, 2003).

---

[31] Tradução livre: "[...] those groups without whose support the organization would cease to exist."
[32] Tradução livre: "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of organization's objectives."
[33] Tradução livre: "The plain truth is that the most prominent alternative to the stakeholder theory (i.e., the "management serving the shareowners" theory) is morally untenable."

A Teoria *do Stakeholder* é de grande alcance prático, e considera a sobrevivência da empresa a longo prazo, segundo Freeman e McVea (2001). Os grupos de interesse não são vistos de forma estática, levando à ilusão de que uma eventual divergência de posições signifique um conflito insolúvel. E, no processo de gestão estratégica, toda uma preocupação com valores precisa estar presente. Especificamente: "[...] conforme o mundo de negócios torna-se ainda mais turbulento, interconectado, e as fronteiras entre empresas, indústrias e as vidas privadas tornam-se difusas, uma abordagem de '*stakeholder'* tem mais e mais a nos dizer sobre valores e criação de valor."[34] (FREEMAN; MCVEA, 2001, p. 13). Torna-se claro que os autores não se referem apenas a valores materiais.

Observar, planejar e agir avaliando uma estrutura da realidade na qual a empresa é o *objeto*, conectada de forma complexa a outros objetos e ao ambiente visto de maneira abrangente, tudo isso considerado segundo várias perspectivas (caracterizadas por diferentes conjuntos de pressupostos e valores) é justamente o que é defendido nesta tese. Isso leva a duas perguntas:

. Pode-se considerar a Teoria do *Stakeholder* holística?

. Em que o Holismo assumido (e as propostas contidas nesta tese) constitui avanços para esta teoria?

Em resposta à primeira pergunta, Freeman *et al* (2010, p. 145), analisando o trabalho de Greenwood e Simmons (2004), apontam que: " Eles sugerem que um sistema organizacional precisa ser visto holisticamente, através da identificação das várias perspectivas de *stakeholders*, a maneira que estes interagem e a forma como influenciam o sistema."[35]

Parece cristalino que tanto a proposição da Teoria do *Stakeholder* na forma como feito por Freeman (1984), como seus desenvolvimentos ulteriores, constituem-se num rompimento com visões reducionistas da empresa, assumindo um sistemismo que vai se aprimorando, incorporando características de complexidade e considerações mais elaboradas sobre ética e

[34] Tradução livre: "[...] as the business world becomes ever more turbulent, interconnected and as the boundaries between firms, industries and our public and private lives become blurred, a stakeholder approach has more and more to tell us about both values and value creation."

[35] Tradução livre: "They suggested that an organizational system needs to be viewed holistically through identification of the various stakeholder perspectives, the way they interact, and the way they influence the system."

valores. Torna-se oportuno relembrar a sucessão holística presente em Smuts (1926), que considera como últimos estágios holísticos no Universo o das organizações supraindividuais (como empresas), e o dos valores ideais (que podem ser considerados construtos do intelecto humano trazidos para interação com os demais níveis holísticos).

Com relação à segunda indagação, não está no escopo desta tese elaborar uma crítica abrangente da Teoria do *Stakeholder*, mas, um *ponto cego* pode ser apontado. As análises, por esta concepção, precisam estar ancoradas em grupos específicos, com valores determinados ou determináveis sob a perspectiva destes grupos. Mas, com relação aos interesses difusos, nem sempre é simples identificar um grupo, um *stakeholder* específico, e a existência de maiores influências nas atividades empresariais pode estar ligada a outros fatores, mais institucionais, da sociedade como um todo, do que a *stakeholders* delimitados. Essa possibilidade é uma das aventadas por Heath (2006), ao sugerir que a regulamentação moderna que cria limites à atuação empresarial pode ser vista como uma ação de Estado, que ao longo do século XX assume papel mais intervencionista, para corrigir (ou minimizar) falhas de mercado produzidas pelo sistema econômico/negocial existente, ineficiente para atingir um ótimo de Pareto com relação à sociedade. O Holismo, neste caso, permite incorporar à análise das ações empresariais, além do conjunto adequado de *stakeholders*, aspectos impossíveis de serem atribuídos de forma precisa a um ou a uma reunião deles. Também facilita a consideração de *grupos potenciais*, por extrapolação das análises para tendências holisticamente esperadas. (como o já descrito desenvolvimento de sistemas de valores).

Considerando a influência do sistemismo em teoria organizacional, são muitas as abordagens sistêmicas que geraram métodos de análise utilizados em Administração (JACKSON, 2003). Parte dos autores dedicados ao pensamento sistêmico considera explicitamente a ligação entre holismo e sistemismo, atribuindo ao pensamento sistêmico uma visão holística da realidade (JACKSON, 2003, p. 43; LAZLO, 1996). Em particular, Jackson (2003) propõe uma tipologia de abordagens sistêmicas considerando duas dimensões:

. A dicotomia simples/complexo para sistemas. Os primeiros tipos são formados por poucos subsistemas, com pequeno número de inter-relações, são relativamente estáveis, pouco afetados por ações independentes das partes ou do ambiente. Ao contrário, sistemas complexos possuem muitos subsistemas, envoltos em complexas inter-relações, de forma que

o sistema como um todo muda rapidamente, consoante estas relações internas mais as influências ambientais.

. Características de relacionamento entre os participantes do sistema, agrupados de forma tripartite. No primeiro tipo, denominado unitário (*unitary*), os participantes possuem valores, crenças e interesses similares; no seguinte, nomeado pluralista (*pluralist*), os participantes, apesar de diferirem em valores e crenças, possuem interesses semelhantes, de forma que podem negociar para encontrarem possibilidades que sejam satisfatórias para todos; a última parcela, formada por participantes que apresentam relação coercitiva (*coercive*), diferem em todos os quesitos, de forma que um acordo consensual fica impossibilitado, se dando a solução dos conflitos por conta das assimetrias de poder e outras formas coercitivas.

No Quadro 4 é mostrado o resultado da alocação de abordagens sistêmicas segundo estas duas dimensões. A partir daí, Jackson (2003) propõe um holismo criativo na utilização destas várias *abordagens holísticas*, que consiste na utilização de várias abordagens com suas diferentes metodologias, métodos para análise, e tomada de decisão em problemas organizacionais. Segundo ele:

> "Para lidar com a complexidade, turbulência e diversidade das situações-problema com que elas (as organizações) são confrontadas no século XXI, administradores devem dar atenção para: melhorar a busca de metas e viabilidade, explorar propósitos, assegurar justiça e promover diversidade."[36] (JACKSON, 2003, 275).

Quadro 4: Tipologia das Abordagens Sistêmicas

	Participantes		
	Unitário	**Pluralista**	**Coercitivo**
Sistemas Simples	Pensamento Sistêmico *Hard*	Abordagens Sistêmicas *Soft*	Pensamento Sistêmico Emancipatório
Sistemas Complexos	. Dinâmica Sistêmica; . Cibernética Organizacional; Teoria da Complexidade		Pensamento Sistêmico Pós-Moderno

Fonte: adaptado de Jackson (2003, p. 24)

Segundo a conceituação adotada nesta tese, a expressão "holismo criativo" é redundante, pois é característica do holismo de Smuts (1926) a criatividade, por conta do surgimento natural de emergências nos objetos holísticos. Se a expressão for adequada para *utilização criativa do holismo*, o que Jackson (2003) propõe é utilizar um amplo conjunto de ferramentas,

[36] Tradução livre: "To cope with the complexity, turbulence and diversity of the problem situations they are confronted by in the 21st century, managers give attention to: improving goal seeking and viability, exploring purposes, ensuring fairness and promoting diversity."

adequadas a abordagens sistêmicas diferentes, de forma complementar. Agindo desta forma, utiliza diferentes concepções, conjuntos de valores ontológicos e epistemológicos, para abordar uma mesma-situação problema. Tal estratégia não é incompatível com a proposta contida nesta tese, pois, para cada ótica/lente, ferramentas de análise distintas podem ser mais apropriadas. Isso vale para outras propostas de utilização concomitante de ferramentas voltadas para lidar com sistemas.

Apesar de não haver muitos autores utilizando expressões como *Administração Holística*, *Gestão Holística,* ou equivalentes em outras línguas, é pertinente uma citação específica ao biólogo zimbabuense Allan Redin Savory e à sua esposa, Jody Butterfield, por conta do pioneirismo na utilização da expressão *Holistic Management*, que dá nome ao modelo que propõem para tomada de decisões, e pelo fato de terem-se inspirado diretamente na obra de Smuts (1926) (SAVORY, BUTTERFIELD, 1999, p.19).

Os autores relatam que problemas ambientais africanos, normalmente atribuídos a condições sociais e econômicas locais ocorrem também em países mais ricos, com melhores sistemas educacionais e dotados de recursos tecnológicos mais modernos, como os Estados Unidos da América. Interpretam, então, que a origem destes problemas é a forma como as decisões são tomadas, sem consideração adequada das relações entre os planos econômico, social e ambiental. Neste ponto, recorrem a Smuts (1926) e sua concepção da realidade formada por totalidades com fronteiras difusas, numa articulação de níveis holísticos: "[...] para entender o mundo, de acordo com Smuts, devemos, antes, procurar entender a grande totalidade, que possui qualidades e características não presentes em qualquer das totalidades menores que a formam."[37] (SAVORY, BUTTERFIELD, 1999, p. 25).

Para elaborar seu modelo, assim como nesta tese, precisaram elencar componentes das totalidades a serem consideradas, de forma a não caírem na armadilha da generalização e abstração a que o pensamento pode levar, e decidiram por três constituintes: os tomadores de decisões, a base de recursos (que inclui, além de recursos físicos, famílias, grupos sociais e instituições diversas) e dinheiro. (SAVORY, BUTTERFIELD, 1999, p. 63). Sem aprofundamento na crítica a esta escolha, é natural observar que pode haver, para dado problema, recursos com valor econômico muito maior que o dinheiro disponível, e que

[37] Tradução livre: "[...] to understand the world, according to Smuts, we must first seek to understand the greater whole, which has qualities and characteristics not present in any of the lesser wholes that form it."

separar os tomadores de decisão daqueles que influenciam ou que se deseja serem influenciados por elas, mesmo que estes grupos sejam considerados como parte da base de recursos, conforme exemplos sugeridos pelos autores, é um recorte da realidade difícil de ser defendido, numa perspectiva holística.

Apesar de defenderem a utilização do modelo para várias situações, fica claro o direcionamento para decisões em contextos que privilegiam questões ambientais, o que é confirmado pela trajetória dos autores (BUTTERFIELD *et al*, 2006).

Outros autores mencionam o Holismo e a Administração Holística em contextos que podem ser considerados afeitos à Administração de empresas, mas, a utilização do conceito é realizada, normalmente, sem a construção de um arcabouço lógico de raciocínios envolvendo o holismo. (CUNHA; CORRÊA, 2010; ALMADA *et al*, 2005; RIBEIRO, 1993).

A seguir, será apresentada a ligação entre Responsabilidade Social Corporativa, tópico que se tornou recorrente em cursos e livros-texto sobre Administração (MARINS; TUMELERO, 2010) e as decorrências do pensamento holístico. Particularmente, será considerado o conceito de *Tripple Botton Line* (TBL), bastante utilizado para avaliações de ações administrativas segundo o prisma da responsabilidade social, e que serviu como uma das bases para a proposta de conjunto de óticas/lentes para avaliação de práticas administrativas nesta tese.

2.3.2 Responsabilidade Social Corporativa – amplitude das funções holísticas das empresas

É comum, neste novo século, observar-se nas empresas práticas que não possuem ligação direta com o seu negócio. Desde uma modesta loja que se responsabiliza pela conservação de uma pequena praça em suas imediações, passando por programas educacionais para filhos de colaboradores e atingindo projetos corporativos envolvendo grande capital, realizados em lugares distantes da sede ou de filiais, demandando utilização de tempo e esforço mental das pessoas que, trabalhando nestas empresas, dedicam parte ou todo o seu tempo para gerir estas ações.

O fenômeno não é novo, mas, vai se tornando mais frequente ao longo das últimas décadas do século XX e no começo do novo milênio, permitindo dúvidas sobre como estas ações articulam-se com os tradicionais objetivos de lucratividade, competitividade e crescimento. Em que sentido estas práticas podem ser entendidas como materializadoras de funções empresariais?

A resposta a esta questão talvez nunca seja definitiva, e a discussão que se faz sobre o assunto remonta ao início dos estudos sobre Administração. Kanigel (1997) narra que Frederick W. Taylor, o homem que revolucionou os processos produtivos entre final do século XIX e começo do XX, com seu método de divisão de tarefas e padronização de instrumentos, procedimentos e tipos humanos, ao qual deu o nome de *Administração Científica* (TAYLOR, 1911/1990), teve problemas com o Congresso americano, acusado de gerar alienação e desemprego com a aplicação de suas ideias. Comparecendo a uma audiência, em 1912, e defendendo-se das acusações com o argumento de que cada tarefa num sistema produtivo deveria ser feita por um operário física e mentalmente talhado para ela, ao qual chamava de *first-class man*, diz que homens, assim como cavalos, possuem diferenças individuais e precisam ser tratados segundo estas diferenças, para tarefas específicas. Perguntado sobre o destino de homens que não fossem *first-class* em qualquer tarefa, pelo Presidente do Comitê responsável pela investigação, Taylor retrucou que a Administração Científica não tinha lugar para pássaros que podiam cantar, mas não cantavam, ao que recebeu firme resposta: "Nós não estamos...lidando com cavalos nem pássaros cantantes [...], mas lidando com homens que são parte da sociedade e para os quais são organizados os benefícios da sociedade..."[38] (KANIGEL, 1997, p. 4).

O caso demonstra que há muito tempo existem questionamentos sobre as consequências das práticas das empresas, da forma como atingem seus objetivos e sobre resultados conflitantes das ações decididas pelos que as administram. Da mesma maneira, posições que defendem que as empresas devem restringir-se à obtenção de lucros, são justificadas com múltiplos argumentos. Friedman (1970), em artigo de muita influência, afirma que no mundo dos negócios não se justifica *a responsabilidade social*, que deve estar adstrita aos indivíduos, não às empresas. Segundo ele, se administradores decidem dispender recursos com programas sociais ou outras iniciativas não ligadas ao objetivo de lucratividade, estão gastando algo que

[38] Tradução livre: "We are not… dealing with horses nor singbirds [...], but we are dealing with men who are part of society and for whose benefit society is organized…"

não é deles, mas de acionistas, consumidores, empregados ou outros grupos. Além disso, considera hipócritas este tipo de ações, sendo motivadas por outros interesses que não o da responsabilidade social. Resumindo seu pensamento, afirma:

> "[...] há uma, e apenas uma, responsabilidade social nas empresas – usar seus recursos e se engajar em atividades projetadas para aumentar seus lucros na medida em que permaneça dentro das regras do jogo, o que significa dizer, engajar-se na competição livre e aberta, sem engano ou fraude."[39] (FRIEDMAN, 1970, p. 4).

Seguindo uma mesma linha, Drucker (1999) considera que: "Organizações são instituições com fins especiais. Elas são eficazes porque se concentram em uma tarefa" (DRUCKER, 1999, p. 37). Assim se expressando, reserva para elas papel importante na utilização do conhecimento em forma produtiva (Ibid., p. 34). Essa visão, aparentemente utilitária, é contrastada, na mesma obra, com a ideia que: "Uma organização tem plena responsabilidade pelo seu impacto sobre a comunidade e a sociedade" (ibid., p. 91). Tais afirmações, particularmente com relação às empresas, levam a uma dúvida: se a empresa possui uma função *primordial*, relacionada com uma tarefa única, faz sentido assumir responsabilidades que demandam a execução de outras tarefas para as quais não foi especificamente projetada?

Considerações holísticas eliminam esta dúvida de forma natural. Sendo uma totalidade, e pertencendo a totalidades de ordem superior (sistema econômico, por exemplo), tanto quanto comportando totalidades de ordem inferior (indivíduos que agem em seu interior, por exemplo), as empresas possuem funções típicas de partes autônomas, como direcionadas por uma totalidade maior e ainda como direcionadoras de totalidades de menor nível (SMUTS, 1926, p. 118). Neste sentido, considerando a empresa como parte, a função de lucratividade aparece como preponderante, e, observada desta forma, pode mesmo ser vista como a única. Quando, porém, considerada em relação à totalidade superior, de que é parte, ou como totalidade complexa, contendo partes, outras funções surgem.

O conceito de sustentabilidade, por referir-se à totalidades de nível superior, no sentido de sua conservação, e mesmo existência, traz para um plano mais concreto o problema da responsabilidade social. Essa ideia, que ganha força a partir da década de 70 do século XX, e passa a ser uma das prioridades para os Governos a partir da ECO-92, aborda os problemas da

---

[39] Tradução livre: "[…] there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."

inércia e falta de proatividade com relação a problemas sociais e ambientais. (BACHA *et al*., 2010). Apesar da diversidade de sentidos dados ao termo, comportando ambiguidades e contradições, particularmente com o conceito de *desenvolvimento sustentável*, o conceito exige das empresas que se preocupem com aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma ampla e integrada. (CLARO *et al*, 2008; JUSTEN; MORETTO NETO, 2012).

Ligado à sustentabilidade, e assim à responsabilidade social corporativa, o modelo conhecido como "*Triple Botton Line*" (TBL) tem sido bastante aplicado em empresas para contabilizar seus resultados nas três dimensões, econômica, social e ambiental, bem como tem sido referência para ações de Governança Corporativa. Pela significância nos métodos e modelos utilizados nesta tese, estes tópicos merecem atenção diferenciada, após o que será apresentado o modelo de avaliação específico para as práticas empresariais que serão analisadas.

2.3.2.1 Governança Corporativa – transparência nas funções empresariais

A Governança Corporativa, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tem a seguinte definição:

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2014a)

Seus princípios são, segundo a mesma instituição, a transparência, equidade, prestação de contas e Responsabilidade Corporativa. (IBGC, 2014b). Desta forma, assume-se como deveres da empresa respeitar os interesses dos *stakeholders*, disponibilizar informações de forma ampla e organizada, bem como estar atenta para recomendações oriundas de órgãos de controle interno. Como as ações atribuíveis às empresas são consequências das decisões da alta administração, são estes gestores, num primeiro momento, aqueles cobrados pelo respeito aos princípios citados.

Os princípios acima possuem relações entre si, de forma que assumem força conjunta maior do que quando considerados isoladamente. Assim, se não houver prestação de contas adequada, a transparência torna-se ineficiente, se a Responsabilidade Corporativa for incipiente, a prestação de contas acabará se restringindo a itens econômicos, particularmente

os financeiros, se a equidade não for levada em consideração, o grau de transparência pode variar conforme os *stakeholders*, entre outras possibilidades advindas da desconsideração de um destes princípios.

Savitz e Weber (2006) apresentam um exemplo moderno, que começa com o impacto na cidade de Hershey, em 2002 após a informação, publicada em importante jornal americano, de que os diretores da *Hershey Trust*, controladora da *Hershey Foods Company*, planejavam vender a empresa. Esta, no entanto, era responsável por boa parte da vida econômica e social da cidade, e o anúncio repentino provocou inúmeros protestos por vários grupos de interesse da cidade, de forma que o assunto acabou fugindo dos limites municipais.

A questão da transparência, que tinha pouca consideração no mundo empresarial, ganhou relevância na década final do séc. XX, e foi de importância crucial no caso. A empresa não havia informado os cidadãos de Hershey de suas intenções, nem dado satisfações sobre como seus interesses seriam preservados (supondo que seriam) nas negociações com eventuais compradores. Como consequência, além das perdas nas negociações locais com grevistas e outros grupos de protesto, a empresa teve queda nas suas ações, gerando perdas para os acionistas. Ao final, desistência no processo de venda, troca de diretores, inclusive do CEO, e um longo processo para recuperação da confiança pública e renome da empresa foram os resultados da ação refratária às boas práticas de Governança Corporativa. (ibid., 2006, p. 11-17).

Estas práticas começam pela Assembleia Geral, que representa os proprietários da empresa. Entre suas competências, está a de escolher os componentes para o Conselho de Administração, que será o principal responsável pelas características de Governança da empresa. Entre estas características, o IBGC aponta como importante a preocupação com a sustentabilidade: "o Conselho de Administração deve incorporar e assegurar-se de que a Diretoria também incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações." (IBGC, 2010, p. 31).

Os conselheiros, no entanto, não administram a empresa, o que está a cargo do Diretor-Presidente e dos outros componentes da Diretoria Executiva. A proposta dos nomes para os diretores, e, para a sucessão do Diretor-Presidente, é apresentada ao Conselho de Administração pelo próprio Diretor-Presidente, exceto em casos especiais, como o da

substituição do mesmo por motivos que não tornem convenientes este procedimento. A partir daí, apesar de ser avaliada pelo alinhamento com as diretrizes do Conselho, é a Diretoria Executiva a responsável última pelas práticas administrativas que consubstanciem os preceitos definidos para a empresa.

O trabalho dos Diretores, e de toda a hierarquia de gestores subordinadas a estes, se dá pela gestão das práticas gerenciais, seu planejamento, implementação e controle. Na medida em que é exigido que estas práticas respeitem os *stakeholders*, pautem-se por considerações sociais e ambientais, além das econômicas, estejam conforme ditames éticos e sejam avaliadas no curto e no longo prazo pelos resultados, inclusive influências, de forma ampla, a ideia de uma avaliação holística é pertinente, sendo conforme com uma ideia de Governança Corporativa adequada. Tal avaliação pode se constituir num instrumento de gestão para acompanhar o desenvolvimento das práticas e seu alinhamento com as políticas mais gerais da empresa.

2.3.2.2 *Triple Botton Line* – holista ou reducionista?

Para uma empresa, *botton line* significa resultado, normalmente o tradicional resultado financeiro. O *Triple Botton Line* (TBL) é um modelo que propõe a medição de três resultados da atividade empresarial, pelas dimensões econômica, social e ambiental. Elkington (2004) atribui a si a expressão, que teria cunhado em 1994, motivado pela ideia que as dimensões social e ambiental precisavam ser incorporadas, de forma integrada, ao mundo dos negócios (ibid., p. 1). Ao longo de duas décadas, esta expressão continuou a ser utilizada pelas empresas sob diversas formas, algumas recebendo críticas de que o TBL por vezes resultava inútil, encorajando atividades paralelas, ao invés de integração. (ibid., p. 15).

Apesar da larga utilização corporativa, e da grande abrangência da metáfora contida no modelo, é questionado se o mesmo dá conta de abranger todo o escopo da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa. Uma série de críticas é levantada com relação ao TBL, (Enriques, 2004), entre elas:

- Não há, no modelo, uma clara ligação entre a contabilização dos resultados e os interesses dos diversos *stakeholders*, o que seria fundamental para atingir os objetivos da responsabilidade social corporativa;

- As dimensões podem, segundo manipulações, serem reduzidas umas às outras, o que pode privilegiar enfoques parciais, com maior potencialidade para o econômico;
- A dimensão econômica é, muitas vezes, tomada simplesmente no aspecto financeiro;
- A dimensão social, por vezes, é interpretada de forma parcial, o que faz com que existam propostas para dividir esta dimensão em mais de um componente;
- O tempo, particularmente o longo prazo, não é levado em conta;
- Sendo a sustentabilidade uma propriedade da totalidade do sistema, há dúvidas se a mesma pode ser captada apenas pelas três dimensões do TBL.

Apesar das críticas levantadas por Enriques (ibid., p. 26-33), é reconhecido que, com ajustes, o TBL pode dar conta da maioria das questões ligadas com a sustentabilidade (ibid., p. 26-33). No que tange a considerações holísticas, a forma de observar o modelo pode modificar bastante as potencialidades do mesmo. Desta maneira, na Fig. 4a o modelo é representado pelas suas dimensões isoladas e sem contato. Mesmo sem reducionismo de dimensões, tal representação leva a uma noção incompatível, quer com os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, quer com o paradigma holístico. Na Fig. 4b, as duas representações admitem influências recíprocas (b1) ou sobreposição de dimensões para a consideração de determinados resultados (b2). Nenhuma destas formas é suficiente para representar a complexidade das relações entre as dimensões, gerando compreensão holística do modelo.

Uma alternativa a ser sugerida está na representação da Fig. 4c. Nela, o ambiente é o círculo maior, seguindo a ideia de Smuts (1926), pela qual formas holísticas criativas evoluem de formas anteriores. O ambiente, desta maneira, é a própria totalidade maior, e todos os resultados, por mais diversos que sejam, fazem parte deste ambiente. Do ambiente emerge o social, o segundo círculo, e deste, indo para o centro da figura, surge o econômico, que nada mais é do que uma construção intelectual social. Nesta proposta, todo resultado econômico é também social, mas, nem todo resultado social é econômico. Por sua vez, resultados econômicos e sociais são também ambientais, mas, nem todo resultado ambiental é social ou econômico. Desta maneira, a concepção de *triple botton line* não fica prejudicada, e a maneira como passa a ser considerada fica alinhada com princípios holísticos, e com as características do modelo proposto a seguir, que pressupõe uma abordagem holística para as práticas administrativas.

2.4 Protótipo proposto para a avaliação holística de práticas administrativas

Conforme o item 2.1.4, o objeto holístico a ser avaliado é composto por núcleo, história e campo, e, seguindo o proposto em 2.2, a Avaliação Holística se dá através da consideração de um mesmo objeto por uma série de conjuntos ótica/lente. Considerando-se o objeto holístico *prática administrativa*, conhecida também como *prática de gestão*, que se constitui num conjunto de diretrizes e ações visando determinados objetivos, é necessária a definição de um conjunto de óticas com suas lentes adequadas, isto é, que sejam capazes de, conjuntamente, captarem o significado e o valor holístico do objeto dinamicamente atuante num universo formado por outros objetos holísticos, de diferentes hierarquias. Desta forma, a avaliação se dará tanto considerando o objeto como dotado de partes, como sendo parte de objetos maiores, e ainda interagindo com objetos de mesma natureza.

Uma prática administrativa, neste sentido, deve ser avaliada como integrante de uma totalidade de ideias e ações que constituem a atuação da empresa, como conjunto de planejamento, organização, direção, coordenação e controle inerentes a ela, e como integrante de um grupo de práticas consideradas individualmente, mas, interferindo-se continuamente. Isso por todos os pares ótica/lente.

No capítulo seguinte, sobre Metodologia, serão detalhados os tipos de práticas a serem avaliadas, mas, as óticas/lentes propostas poderão ser utilizadas para qualquer prática administrativa. Sem ser, necessariamente, um conjunto ótimo, é justificado, tanto por considerações holísticas como pela adequação ao que é discutido e utilizado em Administração de empresas.

O TBL serve como base inicial, com algumas considerações a serem feitas:

Ótica Econômica: Os conceitos econômicos devem ser considerados de forma ampla, não restritos à simples avaliação financeira. Questões como utilização adequada de recursos, garantindo continuidade no tempo das práticas, diminuição da desigualdade econômica através das práticas, possibilidades de autossustentação das práticas, são possibilidades a serem avaliadas.

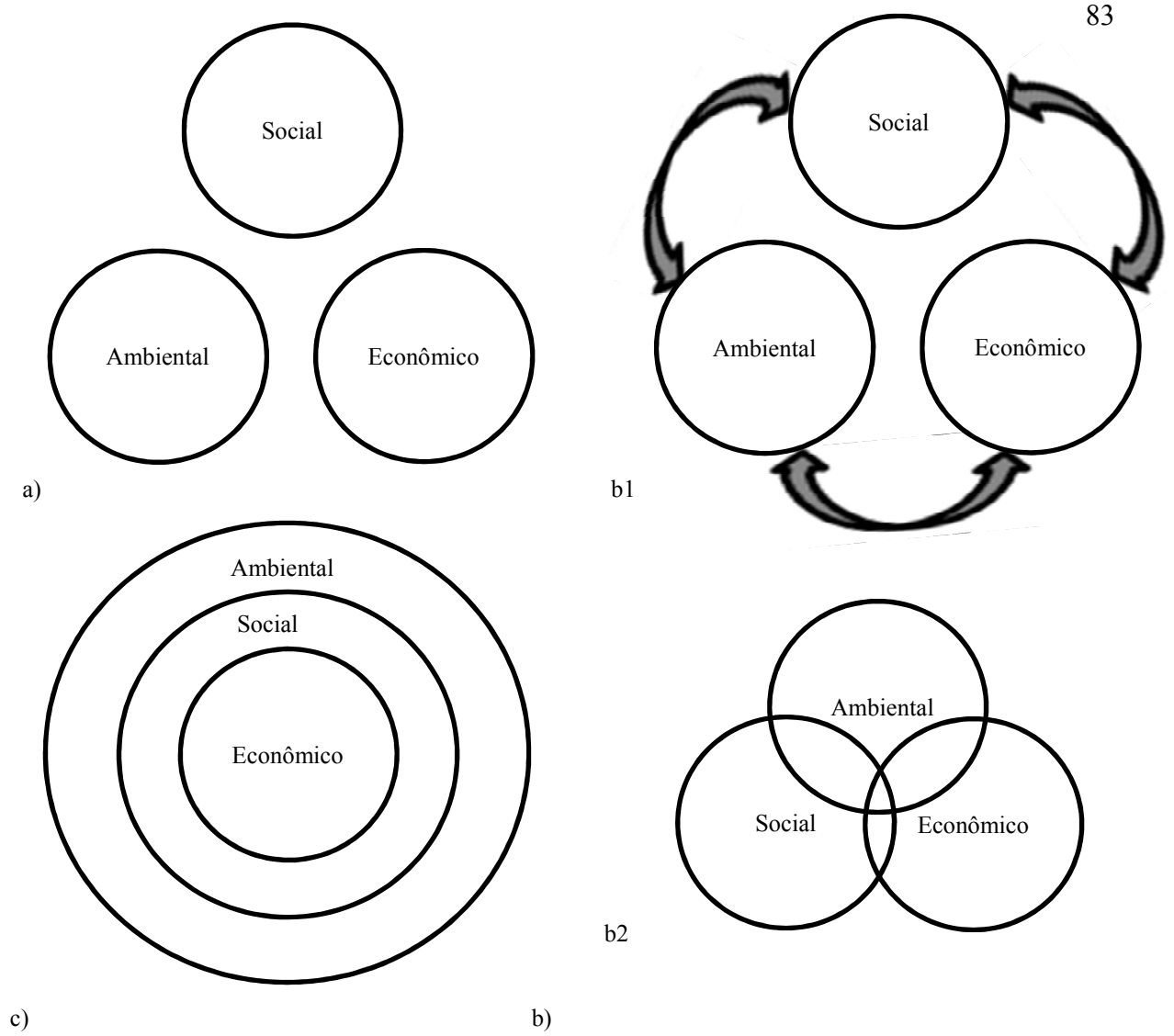


Figura 4: Formas de se representar as dimensões do *Triple Botton Line*

Ótica Ambiental: Por esta ótica, considerações com o ser humano incluído e não incluído devem ser tomadas, com o cuidado para não produzir resultados viesados pelo interesse humano, o que pode ser feito em outras óticas.

Diferentemente do TBL, a Ótica Social não foi utilizada de maneira a abranger apenas fenômenos humanos sob uma valoração social, mas, foi contida numa ótica de escopo mais amplo, ao qual foi dado o nome de Antrópica. Preferiu-se este nome à Humana, pois a palavra pode sugerir uma ideação do gênero humano, o que se desejou evitar.

Como já visto, antrópico é tudo o que se relaciona ao gênero *Homo*, tendo sido assumida para esta tese a Postura Antropotômica, o reconhecimento de que o gênero humano traz novas propriedades (se não absolutamente novas, mas, num grau muito maior ao existente anteriormente à existência dele) para os objetos holísticos dos quais participa, características

como a consciência, a inovação, a aprendizagem, o propósito, entre outras. Neste sentido, tem-se a terceira ótica:

Ótica Antrópica: Por esta ótica, aspectos psicológicos, sociológicos, antropológicos, entre outros, foram avaliados nas práticas. Relações com a cultura, a política, a formação e transformação de comunidades humanas, incrementos em qualidade de vida, saúde física e mental, enfim, tudo o que seja pertinente ao gênero humano (exceto itens econômicos, com ótica à parte).

Seguindo a mesma lógica da proposta feita para as dimensões do TBL, uma representação do modelo até este ponto pode ser dada na Fig. 5a. Observe-se que o círculo maior, o da Ótica Ambiental, é pano de fundo para o surgimento do círculo referente à Ótica Antrópica. Da mesma forma, a Ótica Econômica é representada por um círculo interior ao antrópico.

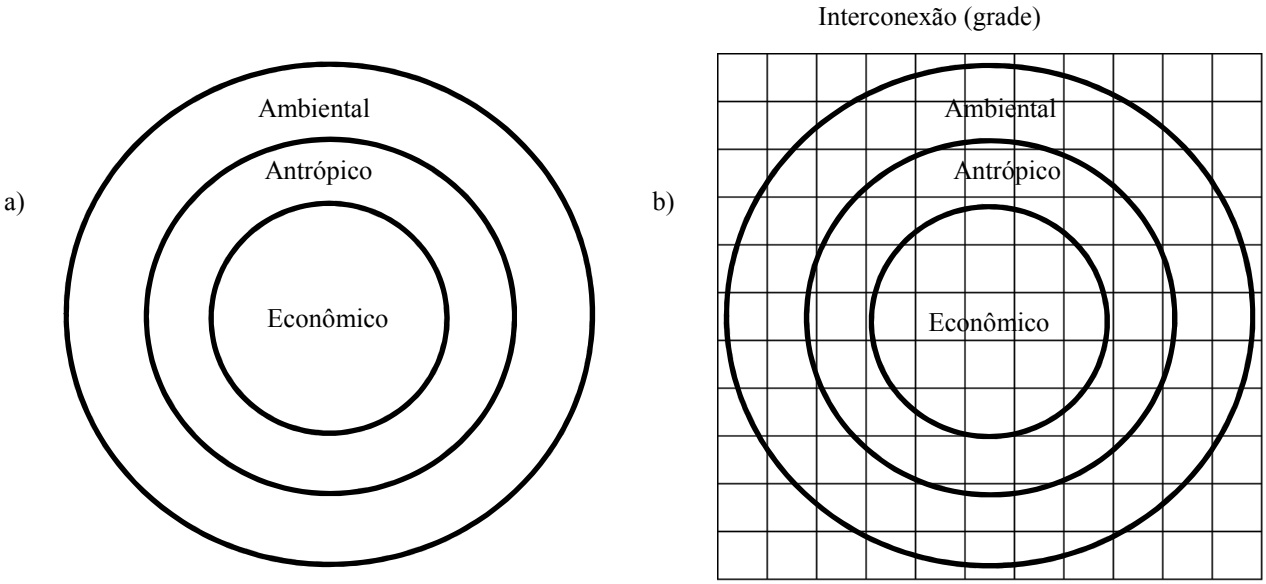


Figura 5 : Modelo para avaliação das práticas, com 3 Óticas (a) e 4 Óticas (b)

Tal representação dá margem à uma crítica primária do modelo, por conta de assumir o objetivo de avaliar o objeto (holístico) de forma holística. Sendo assim, precisa considerar a interferência destes aspectos entre si. O antrópico interfere no ambiental, o econômico no antrópico, e assim por diante. Mais do que isso, as interferências causam recursões, se dão de forma complexa. O avaliador (ou conjunto de avaliadores) precisa estar ciente disso. Assim sendo, faz sentido a utilização de uma quarta ótica, já sugerida no tópico 2.2:

Ótica de Interconexão: Esta ótica avalia como os aspectos ambientais, antrópicos e econômicos interferem entre si, como se conectam, provocando transformações recíprocas. Procura por possibilidades de reforços positivos e negativos, em todos os aspectos observados e avaliados nas outras óticas.

A representação desta ótica não se dá, como nas outras, por um círculo, mas por uma grade que recobre todo o conjunto das três óticas, como pode ser visto na Fig. 8b. Através da grade vai-se de qualquer ponto a qualquer ponto, por qualquer caminho. As linhas, que por questão de simplicidade são representadas com a mesma largura, poderiam ter larguras diferentes, indicando interferências mais fortes ou mais fracas. Um caminho pode ser percorrido mais de uma vez, mostrando círculos viciosos, virtuosos, enfim, todos os tipos de interações.

Nada impede que cada ótica tenha apenas uma lente que a abranja por completo, nem que as óticas tenham diferentes números de lentes. Para este estudo, são propostas duas lentes por ótica, e para favorecer um padrão lógico para o modelo, propõe-se para cada ótica uma lente próxima e uma lente distante, conforme se observe os efeitos da prática no tempo e no espaço.

O modelo final fica, então, composto por oito conjuntos ótica/lente, conforme apresentados no item 1.5.1. A especificação do que é próximo ou distante depende do tipo de aplicação, e é indevido propor critérios universais, o que restringiria por demais o modelo. Se, por exemplo, o que se avalia são práticas de uma empresa com uma única matriz, voltada para a economia de uma região razoavelmente pequena, o conceito espacial de *distante* vai diferir daquele utilizado por uma multinacional presente em dezenas de países, ou uma empresa virtual. Neste último caso, a definição poderia se referir mais ao acesso às tecnologias de informática do que a um espaço físico.

Nesta tese, em que são avaliadas práticas de empresas diferentes, com o denominador comum de pertencerem ao segmento do Novo Mercado da BM&FBovespa, as definições para o que será avaliado pelos conjuntos ótica/lente serão dadas no capítulo referente à Metodologia.

O modelo pode ser utilizado para avaliações quantitativas ou qualitativas, efetuadas por um ou mais avaliadores. Por razões ligadas aos conceitos holísticos já abordados, recomenda-se cuidado com reducionismos, particularmente ao procurar descrever fenômenos complexos,

principalmente antrópicos, em base puramente numérica. Também é importante mencionar que, se utilizados vários avaliadores (normalmente considerando especialidades, competências distintas para a avaliação pelas várias óticas), torna-se importante uma reunião final, em que as conclusões individuais possam ser mantidas ou alteradas, mas em que se produza uma conclusão conjunta.

Nesta tese, pelo paradigma de pesquisa utilizado (interpretativista), as avaliações qualitativas receberam atenção especial, sendo os aspectos quantitativos observados particularmente para apoiar conclusões. Todas as avaliações foram realizadas por um único avaliador, o autor da tese, com aconselhamento de uma única pessoa, seu orientador. As práticas de cada empresa, avaliadas uma por uma, foram classificadas segundo seu grau de institucionalização, que demonstra a forma como elas estão holisticamente integradas ao objeto holístico *empresa*. A Teoria da Institucionalização, com a escolha do modelo de níveis de institucionalização utilizados, é abordada no próximo tópico.

2.5 Teoria da Institucionalização e sua compatibilidade com a abordagem holística.

Por muito tempo a literatura sobre organizações elaborou explicações para o sucesso destas baseadas na eficiência alcançada na utilização dos seus recursos, o que é compatível com uma análise voltada unicamente para o interior das organizações, com pouca consideração pelo ambiente externo e suas particularidades. A Teoria da Institucionalização traz outra concepção, que vincula o sucesso à internalização de conceitos tidos como corretos e desejáveis, para a sociedade. Nas palavras de Meyer e Rowan (1977, p. 340):

> Muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos sobre regras institucionais racionalizadas. A elaboração destas regras em Estados e sociedades modernas responde, em parte, pela expansão e crescente complexidade de estruturas organizacionais formais. Regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade, aumentando as perspectivas de sobrevivência.[40]

[40] Tradução livre: "Many formal organizational structures arise as reflections of rationalized institutional rules. The development of these rules in modern states and societies accounts in part for the expansion and increasing complexity of formal organizational structures. Institutional rules function as myths that organizations incorporate, gaining legitimacy, resources, stability, and enhanced survival prospects."

Pelos autores, há uma transformação nas organizações em direção a um isomorfismo com o ambiente, o que gera maior aceitação e confiabilidade por parte da sociedade, elevando a possibilidade de sobrevivência em longo prazo. Assim, a eficiência organizacional e a elaboração de mitos institucionais racionalizados, com as alterações organizacionais devidas a esta elaboração, levam à legitimidade e propiciam obtenção de recursos, de forma a favorecer a continuidade das organizações.

O processo de institucionalização se dá pela difusão gradativa dos elementos ambientais na organização, com o envolvimento de pessoas, departamentos, áreas, de forma crescente. A observação de outras organizações é importante nesse processo, conforme apontado por Kuniyoshi (2008, p. 50), o que explica que processos de institucionalização bem sucedidos, sendo replicados, reforcem os elementos (mitos, segundo Meyer e Rowan) ambientais, que favorecem implantações em mais organizações. Há também o processo inverso, de desinstitucionalização (LAWRENCE *et al*, 2001), em que a estrutura organizacional formal não mais incorpora estes elementos ambientais. É lógico supor-se que isso ocorre por conta de um aumento nos processos de institucionalização mal sucedidos, aqueles em que a organização não tem os ganhos estimados como resultado, ganhos estes não restritos, e muitas vezes excluindo, ao aspecto financeiro.

Nas empresas a institucionalização se dá, principalmente, na forma como as práticas gerenciais são implementadas, o grau de importância destas, a inter-relação com outras práticas já institucionalizadas, a abrangência, a perspectiva de continuidade, entre outros fatores.

A Teoria da Institucionalização é coerente com o paradigma holístico, na medida em que este considera a evolução conjunta (ou, co-evolução) dos objetos holísticos ou totalidades de diferentes hierarquias. O mais amplo (ambiente) influencia e é influenciado pelas partes (organizações). É pertinente mencionar que a Teoria Institucional tende a restringir suas análises à adaptação e busca de isomorfismo com o ambiente por parte das organizações, dando, conforme o autor, pouco ou nenhum enfoque à forma como as organizações influenciam no ambiente. Nesta tese, na medida em que não se considera a motivação para a existência das práticas, esse aspecto é irrelevante, mas, em outras aplicações do paradigma holístico na sua dimensão epistemológica, considerações teóricas complementares precisariam ser feitas.

A institucionalização de uma única prática pode se dar de forma lenta ou rápida, variando bastante o decurso temporal deste processo, para organizações diferentes. Independentemente disso, é possível verificar etapas com um mesmo significado nos processos, levando de uma percepção inicial, em que a prática é justificada, ao estado final, em que ela compõe a atuação da organização numa forma integral. Não é errado afirmar que, num primeiro estágio, a análise da prática pode ser feita com pressupostos reducionistas, enquanto no último, com ela institucionalizada, somente sua consideração holística (ou sistêmica) pode dar conta do seu significado para a organização.

Para Tolbert e Zucker (1998), estes estágios ou fases são quatro: inovação, habituação, objetivação e sedimentação. Tomando em conta este modelo, Kuniyoshi (2008, 71), em tese sobre institucionalização de Gestão do Conhecimento, reconhece cinco estados: Iniciado, Habituado, Organizado, Consolidado e Institucionalizado. Considerando estas variações, e levando em conta Metodologia e Métodos utilizados nesta tese, adotar-se-á o modelo com quatro fases, ou estágios: conscientização, habituação, objetivação e consolidação.

Preferiu-se o termo *conscientização* à *iniciação* ou *inovação*, pois a própria existência da prática, mesmo que de forma pontual, pouco difundida ainda, na organização, demonstra ciência da mesma (por parte de seus gestores) e de características ambientais que a justificam.

Por fim, estes estados, ou níveis de institucionalização, podem ser usados como marcas para uma avaliação holística, particularmente no enfoque qualitativo interpretativista deste estudo, numa composição entre avaliações segundo os conjuntos ótica/lente definidos no tópico 2.4. O significado específico para a avaliação das práticas administrativas de cada um destes estados, com os respectivos elementos a serem observados serão apresentados no capítulo sobre Metodologia.

2.6 Diretrizes Teóricas da Pesquisa

A principal diretriz desta pesquisa é a representada pelas proposições de Smuts (1926). Do seu trabalho como formulador de uma concepção universal para o holismo foram retirados os principais subsídios para um levantamento de princípios holísticos, com consequências

importantes na formulação do protótipo para operacionalização destes conceitos, bem como critérios norteadores para a avaliação das práticas e das empresas pesquisadas.

A segunda diretriz é a Teoria dos *Stakeholder* (FREEMAN, 1984; FREEMAN; MCVEA, 2001, FREEMAN *et al*, 2010), que ao longo de três décadas foi incorporando preceitos holísticos mais amplos, com destacada influência no campo de conhecimento da Administração.

Como terceira diretriz teórica, a Teoria da Institucionalização (Kuniyoshi, 2008) permitiu com que alguns critérios para explicar os processos pelos quais as empresas evoluem com relação à consideração de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais fossem elencados, de forma a orientar os quesitos que seriam observados nos documentos das empresas pesquisadas.

Finalmente a diretriz metodológica seguida nesta tese foi a interpretativista, conforme critérios de Porta e Keating (2008), com particular ênfase para a constatação de que a realidade, mesmo que possa existir objetivamente, sempre vai se apresentar de forma ao menos um pouco diferenciada para os indivíduos, quer seja pela percepção dos sentidos, quer pela forma de sistematização dos pensamentos destes. Isso não implica que, na prática, haja, para a maioria das situações do cotidiano, uma convergência sobre os limites para a variação desta realidade. Neste sentido, o próximo capítulo detalha a abordagem desta pesquisa no sentido epistemológico.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os métodos utilizados numa pesquisa acadêmica têm seu significado alterado pela forma como a realidade é considerada e pelo entendimento sobre a possibilidade de acesso ao seu conteúdo. Tanto os métodos, de forma específica, como o significado destes, são modificados por estas ponderações. Desta maneira, aspectos ontológicos e epistemológicos devem ser explicitados, antes mesmo de se justificar a metodologia escolhida, e os métodos decorrentes dela, para se lidar com um problema de pesquisa. Por algum tempo, a abordagem positivista e a alternativa proposta por Popper (2007), com seu realismo crítico, inaugurando o que alguns epistemólogos chamam de pós-positivismo (WILLIS, 2007, p. 39-40), foram as únicas a merecerem o adjetivo *científicas*.

No decorrer do século XX, com várias Ciências repensando seus conceitos mais básicos, novas formas de se fazer pesquisa ganharam credibilidade acadêmica. Para Vasconcellos (2010), há uma mudança paradigmática nas Ciências. O paradigma tradicional, caracterizado pelos pressupostos de simplicidade, estabilidade e objetividade, cede espaço para um novo paradigma, baseado na complexidade, instabilidade e intersubjetividade. (VASCONCELLOS, 2010, p. 102). Neste sentido, mesmo nas chamadas Ciências Naturais, novas teorias, como a Mecânica Quântica na Física, a Teoria de Estruturas Dissipativas, na Química, e a Teoria de Santiago, na Biologia, introduzem como necessários conceitos que a tradição científica anterior, no mínimo, desconsiderava, como, respectivamente, a importância fundamental das instabilidades, a irreversibilidade no tempo e o papel da subjetividade na Evolução (CAPRA, 1996). Todas estas mudanças contribuíram para a legitimação científica de abordagens diferentes das mencionadas no parágrafo anterior.

Além destas mudanças, uma discussão anterior, sobre a diferença entre as Ciências Naturais e as Ciências Humanas, ou Sociais, contribuiu para que novas abordagens surgissem e fossem estruturadas. Neste sentido, Dilthey (1883/1988) diferencia estes dois grupos de ciências pelo propósito. Enquanto as Ciências Naturais (*Naturwissenschaft*) objetivam explicar (*erklaren*), utilizando esquemas de causa e efeito, as Ciências Humanas (*Geisteswissenschaft*) se preocupam com a compreensão (*verstehen*) dos fenômenos, pelas relações existentes entre as partes e o todo. A partir daí, estas últimas ganham uma abordagem diferenciada para a pesquisa, a interpretativista. (NEUMAN, 2011, p. 101, WILLIS, 2007, p. 100, ESTEBAN, 2003, P. 56).

A seguir, discorre-se sobre as abordagens existentes e a justificativa da escolha daquela que embasou as escolhas metodológicas deste estudo.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A nomenclatura com relação às abordagens de pesquisa não é universal, variando conforme os autores. Neste sentido, pode-se encontrar *approach* (PORTA; KEATING, 2008; NEUMAN, 2011), *paradigm* (WILLIS, 2007; BURREL; MORGAN, 1979), *philosophical worldview* (CRESWELL, 2009), entre outras denominações. Nesta tese, considerou-se o termo *abordagem* significando a maneira como a realidade e o conhecimento da realidade são considerados. Há esquemas epistemológicos mais elaborados que diferenciam perspectivas epistemológicas (objetivismo, construcionismo, subjetivismo) de perspectivas teóricas (positivismo, interpretativismo, teoria crítica, feminismo, pós-modernismo, etc) (ESTEBAN, 2003, p. 46). Neste estudo, partiu-se das últimas para posterior apresentação da metodologia e métodos utilizados.

As várias abordagens de pesquisa diferem entre si por apresentarem pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos diferentes. (PORTA; KEATING, 2008, p. 21). Explicitar uma abordagem, portanto, significa assumir os pressupostos destas três naturezas.

Também com relação à tipologia, há grande divergência quanto à nomenclatura e ao número das abordagens. Somando-se este problema com a própria variação dos conceitos, já descrita, há um leque considerável de opções, com alguns nomes apresentando grande frequência nas tipologias sobre abordagens, enquanto outros ficam circunscritos a um grupo pequeno de autores. Burrel e Morgan (1979), por exemplo, trabalham com quatro abordagens, oriundas de uma classificação baseada em duas dimensões, uma que considera o conhecimento tendo caráter ou objetivo ou subjetivo e outra conforme posições sociológicas dos estudiosos da área. Para eles, há uma divisão entre o que chamam de *Sociologia da Regulação* e a *Sociologia da Mudança Radical*. Os teóricos da primeira linha consideram explicações para fenômenos sociais que ressaltam a unidade e coesão sociais, enquanto os da segunda caracterizam a sociedade moderna como predominantemente conflituosa, repleta de contradições estruturais e modos de dominação, o que favorece mudanças radicais. (ibid., p.

17) As abordagens resultantes das combinações nestas duas dimensões são: a funcionalista, a interpretativista, a radical humanista e a radical estruturalista, como mostrado no Quadro 5.

Quadro 5: Abordagens de Pesquisa, segundo Burrel e Morgan

	SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL		
SUBJETIVO	Humanismo Radical	Estruturalismo Radical	**OBJETIVO**
	Interpretativismo	Funcionalismo	
	SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO		

Fonte: adaptado de Burrel e Morgan, 1979, p. 22

Neuman (2011) trabalha com três abordagens principais, para as Ciências Sociais: positivista, interpretativista e crítica social (NEUMAN, 2011, p. 93-115), citando também duas menos conhecidas, a feminista e a pós-moderna (ibid., p. 115-118). Willis (2007) comenta a existência de várias classificações entre abordagens, concluindo que três delas compõem listas geralmente aceitas: o pós-positivismo, a teoria crítica e o interpretativismo (WILLIS, 2007, p. 8). Esteban (2003, p. 46) considera as mesmas três abordagens, enquanto Creswell (2007) diverge, considerando o pós-positivismo como *paradigma* ou *visão de mundo*, diferentemente do interpretativismo, ao qual atribui a propriedade de ser uma espécie de *guarda-chuva* teórico, abrigando várias comunidades científicas, cada qual realizando pesquisas sob determinada *perspectiva*, entre as quais está a Teoria Crítica (CRESWELL, 2007, p. 19-30).

Em meio a tal divergência de significados dados às mesmas palavras, compreende-se a dificuldade de assumir explicitamente uma abordagem e ter a certeza de que isso significará o mesmo para diferentes receptores de um trabalho científico. Daí a conveniência de não apenas enunciar a abordagem adotada pelo pesquisador, como também o que este entende pela mesma. A seguir, serão feitas as considerações que norteiam esta tese, e o nome com que estas considerações serão entendidas conjuntamente, na abordagem utilizada na pesquisa.

A tipologia adotada nesta tese é a de Porta e Keating (2008, p. 23), formada por quatro abordagens, associadas a posições ontológicas e epistemológicas em Ciências Sociais: a positivista, a pós-positivista, a interpretativista, e a humanista. Numa análise contrastiva com outros autores, verifica-se que a tipologia reconhece, de forma especial, as diferenças entre positivismo e pós-positivismo, que não raramente aparecem mesclados, sob a primeira, a segunda, ou mesmo com denominações somadas (ESTEBAN, 2003, p. 46). O

interpretativismo é visto como abordagem bem definida, não como o referido *guarda-chuva* teórico. No extremo subjetivista tem-se a abordagem humanista, que inclui a presença declarada de valores, e, neste sentido abarca, além da teoria crítica, outras possibilidades encontradas na literatura que partem de óticas explicitamente diferenciadas, como a feminista. Os pressupostos ontológicos e epistemológicos destas abordagens são mostrados no Quadro 6.

Quadro 6: Quantas ontologias e epistemologias em Ciências Sociais?

	Positivismo	**Pós-positivismo**	**Interpretativismo**	**Humanismo**
Questões Ontológicas				
A realidade social existe?	Objetivo; realismo	Objetivo, realismo crítico	Objetivo e subjetivo, intrinsecamente ligados	Subjetivo: ciência do espírito
A realidade é cognoscível?	Sim, e fácil de capturar.	Sim, mas não é fácil de capturar	De alguma forma, mas não separada da subjetividade humana	Não; foco na subjetividade humana
Questões Epistemológicas				
Relação entre o pesquisador e seu objeto	Dualismo: pesquisador e objeto são duas coisas separadas; procedimentos indutivos	O conhecimento é influenciado pelo pesquisador; procedimentos dedutivos	Almeja compreender o conhecimento subjetivo	O conhecimento objetivo não é possível
Formas de conhecimento	Leis Naturais (causais)	Leis probabilísticas	Conhecimento contextual	Conhecimento empático

Fonte: adaptado de Porta e Keating, 2008, p. 23

Entre as quatro abordagens, a interpretativista foi assumida nesta pesquisa pelos seguintes motivos:

- É uma forma com extensa bibliografia, para se fazer pesquisa em Ciências Sociais com extensa bibliografia, permitindo segurança no emprego de coleta e análise de dados;

- Entende a realidade como um misto entre objetividade e subjetividade, fugindo dos extremos que cada uma destas considerações gera. Desde que admitido que a abordagem holística implica em múltiplas considerações de modo simultâneo, a utilização da abordagem interpretativista revela-se adequada ao objeto da pesquisa. Assumindo-se que a realidade mescla aspectos objetivos e subjetivos, as abordagens positivista e pós-positivista, que assumem a existência de uma realidade única, objetiva, e a abordagem humanista, que nega completamente a possibilidade de objetividade, não permitiriam coerência completa com os pressupostos desta tese.

- Nesta pesquisa almejou-se a compreensão da visão que as empresas possuem de si e de seu ambiente, tendo como base teórica de análise concepções sobre o holismo e a abordagem holística. Para isso, uma interpretação das ações relatadas pelas empresas foi o resultado desta análise. Esta interpretação, partindo inicialmente de óticas independentes, e depois integrando os dados gerados pelas análises por estas óticas com outros dados objetivos (critérios, presença ou ausência de determinados quesitos nas declarações das empresas), necessitou de uma abordagem que não visasse a explicação, de forma absoluta, dos motivos pelos quais as empresas agem de determinada maneira, mas, a compreensão de como as empresas evoluem num ambiente complexo, passando por estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

Conforme expresso por Geertz (1973), com relação ao trabalho científico com culturas humanas, mas que pode ser extrapolado para qualquer objeto a ser analisado pelas Ciências Humanas: "Crendo [...] que o homem é um animal suspenso em redes de significância que ele mesmo teceu, tomo a cultura como sendo estas redes, e a análise disso sendo, portanto, não uma ciência experimental em busca de uma Lei, mas uma ciência interpretativa em busca de significado."[41] (GEERTZ, 1973, p. 5).

Segundo Willis (2007, p. 95), pela abordagem interpretativista, a realidade é socialmente construída e a pesquisa busca a compreensão desta realidade, sendo que, tanto métodos e dados subjetivos, quanto objetivos, são aceitos. De toda forma, o significado dos dados deve

[41] Tradução livre: "Believing [...] that man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it to be therefore not an experimental science in search of Law, but an interpretive one in search of meaning."

ser considerado de forma contextual, com desprendimento das considerações universalistas. Teoria e prática são altamente correlacionadas, num ciclo de transformações contínuas.

Para Burrel e Morgan (1973, p. 28), o interpretativismo "[...] vê o mundo social como um processo social emergente, que é criado pelos indivíduos envolvidos." [42]. Seguindo esta linha, os autores concluem que a Sociologia Interpretativa objetiva compreender a essência, aquilo que é comum, ao mundo de todos. (ibid., p. 31). Considerando as várias possibilidades para as pesquisas interpretativas, particularmente as sociológicas, consideram quatro tipos, colocados na ordem de proximidade ao polo subjetivo, do eixo subjetivo-objetivo: solipcismo, fenomenologia, sociologia fenomenológica e hermenêutica. (ibid, p. 235).

Seguindo os propósitos desta pesquisa, a vertente hermenêutica da abordagem interpretativa é a escolhida para nortear os procedimentos metodológicos acolhidos. Segundo Willis (2007, p. 104), as características gerais da Hermenêutica são:

- Uma ênfase da importância da linguagem na compreensão. A linguagem faz possível o que se quer dizer e limita o que se quer dizer.

- Uma ênfase no contexto, particularmente no histórico, como esquema de compreensão. Não se pode entender o comportamento e as ideias humanas em isolamento, é necessária a consideração do contexto em que as afirmativas sobre estes tópicos são colocadas.

Nesta tese, preocupação especial foi tomada para identificar significados que pudessem ser considerados compartilhados, tanto no momento da análise sob diferentes óticas e lentes (compartilhamento com indivíduos que tenham o mesmo conjunto de valores), quanto no das conclusões gerais sobre as empresas e o conjunto de empresas pesquisadas (compartilhamento com pesquisadores no campo de conhecimento da Administração).

Para Willis (ibid., p. 104), a Hermenêutica rejeita posições fundamentalistas, que procuram por uma verdade absoluta, independentemente de qualquer conjuntura. Por isso, torna-se adequada para pesquisas sobre tópicos ainda carentes de teorias consolidadas, deixando o pesquisador mais seguro para a avaliação dos seus dados.

---

[42] Tradução livre: "It sees the social world as an emergent social process, which is created by the individuals concerned."

Pesquisadores como Pinto e Santos (2008, p. 4), ao escolherem a abordagem interpretativista, mesmo em vertentes diversas, para o tratamento de problemas administrativos (no caso, comportamento do consumidor), ressaltam que assim podem obter melhor resultado na conversação com outras ciências. Da mesma forma, espera-se que o tema da abordagem holística, da maneira como foi tratado aqui, possa despertar interesses além do campo de conhecimento da Administração, por ser de interesse geral e por possuir poucos estudos ainda, no amplo espectro das Ciências Humanas.

3.2. Método de pesquisa utilizado

Conforme exposto no tópico anterior, metodologia e método dependem de como são assumidos pressupostos ontológicos e epistemológicos na pesquisa. Considerando a tipologia de abordagens de pesquisa de Porta e Keating (2008), já explicitada, têm-se as decorrências registradas no Quadro 7

Quadro 7: Quantas Metodologias nas Ciências Sociais?

	Positivista	**Pós-positivista**	**Interpretativista**	**Humanista**
Que Metodologia?	Empiricista, almejando o conhecimento da realidade	Principalmente empiricista, reconhecendo contextos	Focos relativos nos significados, no contexto	Focos nos valores, significados e propósitos
Que Métodos?	Imitando o método natural (experimentos, modelos matemáticos, análise estatística)	Baseados em aproximações do método natural (experimentos, análises estatísticas, entrevistas quantitativas)	Procurando significado (análise textual, análise de discurso)	Interações empáticas entre pesquisadores e objeto de pesquisa.

Fonte: adaptado de (PORTA; KEATING, 2008, p. 32)

Seguindo a adoção da abordagem interpretativista, as perspectivas metodológicas foram da procura pelo significado dos materiais consultados, considerados no contexto em que foram preparados. Quanto aos métodos, a análise textual foi utilizada de forma predominante, particularmente na comparação entre diversos textos (relatórios, comunicados e comunicações gerais das empresas pesquisadas). A análise de discurso, apesar de utilizada, o foi para

encontrar significados integrados das práticas gerenciais e da forma da empresa considerar elementos da abordagem holística em suas comunicações. Evitou-se procurar pelo propósito das comunicações, que não fosse o de informar aos públicos de interesse sobre detalhes de atuação das empresas. De outra forma, a pesquisa adquiriria tal grau de subjetividade que prejudicaria os propósitos colocados na sua elaboração.

Quanto aos propósitos de pesquisa, elementos que influem nos métodos utilizados (e nas abordagens assumidas, mesmo que implicitamente), é comum uma tipologia tríplice para eles. Conforme Neuman (2011, p. 38), "Podemos organizar os propósitos de uma pesquisa em três grupos: explorar um novo tópico, descrever um fenômeno social ou explicar porque algo ocorre."[43]. A tripartição entre pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas ou explanatórias é compartilhada por muitos autores (GIL, 2008, p. 27; BABBIE, 2012, p. 90-92). Sampieri *et al* (2006, p. 96) acrescentam uma nova categoria de pesquisa, a correlacional, que se diferencia da explicativa por ter objetivo de uma explicação parcial, relacionando variáveis. Na prática, é uma separação fina do que é entendido como pesquisa explicativa.

Nesta pesquisa, foram contemplados aspectos exploratórios e descritivos. Estudos exploratórios abordam temas ou problemas de pesquisa pouco estudados, para os quais as próprias questões de pesquisa ainda necessitam de precisão (SAMPIERI *et al*, 2006, p. 99; NEUMAN, 2011, p. 38, GIL, 2008 p. 27), o que ocorre com a abordagem holística em Administração e, mais genericamente, com temas relacionados ao holismo, cujo próprio conceito não é consolidado. Estudos descritivos, na explanação de Sampieri *et al* (2006, p. 101), buscam especificar propriedades e perfis de pessoas e grupos, conforme dimensões e componentes do fenômeno que se procura conhecer melhor. Neste caso, a propriedade pode ser entendida pelo estágio de institucionalização de utilização de elementos da abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas pesquisadas, que é caracterizada por considerações sob os conjuntos ótica/lente já elencados, critérios auxiliares e interpretação integrativa destes dados.

As pesquisas são divididas quanto ao seu enfoque, tradicionalmente, em quantitativas e qualitativas, as primeiras contendo testes de hipóteses, as segundas apresentando questões de pesquisa para serem respondidas. Sampieri *et al* (2006, p. 2-20) confirmam isso, mas admitem

[43] Tradução livre: "We can organize the purposes of research into three groups: explore a new topic, describe a social phenomenon, or explain why something occurs."

que os dois enfoques possam ser utilizados numa mesma pesquisa, numa união com três alternativas: duas etapas independentes, um enfoque dominante ou um modelo misto, este último com tais características que " Chega a um ponto de vinculação entre o **qualitativo** e o **quantitativo** que parece inaceitável para os 'puristas'. (grifos do autor)" (ibid., p. 18). Nesta tese, questões de relevância estatística não são esquecidas, em particular quanto ao universo e à amostra escolhidos, mas, não está entre os objetivos afirmar qualquer coisa sobre a quantidade de empresas em cada estágio de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais. O que se busca é a compreensão sobre como as mesmas se portam ao considerarem as múltiplas óticas para interpretação da realidade existentes em seu ambiente, como lidam com a diversidade de interesses relacionados à sua atuação e como tratam problemas de integração interna e com elementos externos a elas. Neste sentido, assume-se o enfoque qualitativo para a pesquisa.

A interpretação de dados numa pesquisa qualitativa exige determinados cuidados (ADACHI, 2011), e o pesquisador deve assumir para si um conjunto de princípios a serem utilizados, no trabalho de extrair deles material confiável, para que sejam atingidos os objetivos da pesquisa. Klein e Myers (1999) citam sete princípios para a pesquisa interpretativa, que foram considerados antes da coleta dos dados:

1. Princípio fundamental do círculo hermenêutico: as partes e o todo se relacionam de forma iterativa. Em suma, a interpretação de uma prática gerencial depende da compreensão da empresa da qual esta prática provém. Nesta pesquisa, esse circuito foi respeitado com relação à prática individual e o conjunto de práticas da empresa e entre o conjunto de práticas e a empresa como um todo.

2. Princípio da contextualização: Os dados precisam ser considerados num contexto histórico. Uma prática possui o seu histórico, que a define como é no presente. Este presente é a conjuntura em que a empresa opera, também dependente de um histórico. Tudo isso foi considerado na análise das práticas e das empresas.

3. Princípio da interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa: O pesquisador deve cuidar para que seu relacionamento com o objeto de pesquisa não altere o próprio objeto. Nesta tese o objeto de pesquisa é constituído por dados estanques, colocados em páginas da web. Os acessos do pesquisador, neste caso, não modificam estes dados.

4. Princípio da abstração e generalização: Os dados, interpretados, precisam ser relacionados às teorias, verificando-se o que, neles, é genérico, referindo-se a um sistema interpretativo mais amplo. Todas as práticas, bem como as empresas, tiveram suas considerações entendidas também num nível teórico, considerando as bases teóricas adotadas.

5. Princípio do raciocínio dialógico**:** O pesquisador dialoga com os dados, possui noções pré-concebidas, escolhas teóricas, valores, enfim, carrega subjetividade. Procurou-se, durante todo o processo de interpretação, suspender julgamentos que não fossem dedutíveis dos dados. A Hermenêutica não procura por uma interpretação solitária, mas busca a interpretação compartilhada, aquilo que é comum aos que venham a utilizar os mesmos dados para pesquisas similares.

6. Princípio da múltipla interpretação: Este princípio versa sobre os participantes da pesquisa, pois estes carregam seus valores e interpretam de maneira diferente um mesmo fato ou dado. Nesta pesquisa o princípio não é aplicado, pois as fontes de dados são os referidos documentos disponibilizados pelas empresas em seus *sites*.

7. Princípio da suspeita: Aquilo que é dito, ou escrito, pode ter uma intenção oculta, ou carregar valores não externados. Mesmo admitindo esta possibilidade, não foi propósito deste estudo decidir sobre as intenções das empresas, ao colocarem nos seus documentos os dados e informações constatados.

Mais detalhes sobre a forma de coleta e interpretação dos dados serão dados no tópico 3.6..

3.3 Definição do universo e da amostra

Nesta pesquisa, o universo das empresas pesquisadas foi constituído pelas empresas integrantes do Novo Mercado, da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa), presentes em listagem datada de 19 de novembro de 2013. O segmento do Novo Mercado da BM&FBovespa foi criado no ano 2000, e "[...]estabeleceu desde sua criação um padrão de governança corporativa altamente diferenciado." (BM&FBovespa, 2013a). Melhores práticas de Governança Corporativa pressupõem um nível maior e mais detalhado de informações aos acionistas e outros interessados.

Estre os aspectos mais discutidos no ambiente empresarial nas últimas décadas estão os ligados à transparência na divulgação de informações, não mais restritas aos interesses de *shareholders*, mas, estendidas aos *stakeholders*, mudando práticas de Governança Corporativa, que passam a atender múltiplos interesses, como ressaltado por Brennan e Solomon (2008, p. 12): "A responsabilização com relação aos *stakeholders* é cada vez mais entrelaçada com a Governança Corporativa, com *stakeholders* representando qualquer grupo que afeta ou é afetado pelas operações de uma empresa."[44]

Isso considerado, é razoável supor que aquelas empresas com maior padrão de governança sejam mais avançadas com relação ao tratamento de *stakeholders*, apresentando bom nível de adaptação ao seu ambiente de negócios, e nas quais funções modernas com relação a este ambiente recebam maior atenção. Adicionalmente, as exigências para entrarem e se manterem no segmento do Novo Mercado da BM&FBovespa faz com que as empresas tenham que apresentar informações mais completas, não só para investidores, mas, para outros grupos de interesse. É suposição lógica, também, que estas informações, por estarem sujeitas a uma checagem mais rígida, tenham maior abrangência, maior detalhamento, e maior adequação à realidade do que a empresa realmente faz, do que informações que não sejam alvo de qualquer tipo de controle sobre a veracidade delas.

No dia do sorteio da amostra, 19 de novembro de 2013, havia 133 empresas integrantes do Novo Mercado, população do universo da pesquisa. Para efeito de acompanhamento de mudanças no tamanho do universo, uma última contagem, em 04 de fevereiro de 2015 resultou, também, em 133 empresas neste segmento. Não foram conferidos os nomes, para verificar exclusões ou inclusões, mas, das 20 empresas componentes da amostra, nenhuma saiu do segmento neste período.

Sobre a amostra, apesar do caráter qualitativo da pesquisa, evitou-se constituir amostra intencional, que poderia carregar valores e preferências do pesquisador. Considerando o caráter exploratório e descritivo já citado, objetivou-se garantir na amostra, diversidade natural também presente no universo. Na impossibilidade, dado o tempo para a conclusão da pesquisa, de analisar grande parte do universo, decidiu-se por uma amostra mínima capaz de

[44] Tradução livre: "Stakeholder accountability is increasingly intertwined with corporate governance, with stakeholders representing any group who affect, or are affected by, a company's operations."

favorecer esta diversidade. O risco maior seria o de escolher um tamanho de amostra de tal forma que nenhuma empresa de algum dos quatro estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais fosse encontrada, sendo que existissem empresas neste estágio no universo.

Considerou-se razoável, para efeitos práticos, ter segurança para que isso não ocorresse caso o menor número de empresas num estágio representasse entre 10% e 25% do universo (no caso de 25%, as empresas teriam grau máximo de homogeneidade entre os estágios). Feitos alguns cálculos, considerando um mínimo inicial de 12 empresas, chegou-se ao resultado de que as probabilidades para que, se o menor número de empresas num estágio estivesse dentro do intervalo citado, para uma amostra de 20 empresas, ter-se-iam as seguintes probabilidades P(x), para que, ao menos uma de cada estágio estivesse na amostra:
- para número mínimo igual a 25% - P(x) = 99,8 %
- para número mínimo igual a 10% - P(x) = 89 %

Decidiu-se, portanto, por uma amostragem de 20 empresas. Cogitou-se, caso não fosse encontrada, para cada estágio, ao menos uma empresa, a possibilidade de se realizar uma busca direcionada, considerando-se as características esperadas para a empresa no referido estágio (conforme Quadro 10, p. 111-112). Após obtidos os resultados, observou-se uma alta homogeneidade entre os estágios (menor percentual na amostra: 20%, no quarto estágio, o de institucionalização), o que tornou desnecessário qualquer outro procedimento amostral. A obtenção da amostra, aleatória, foi feita através da função de geração de números aleatórios da calculadora HP 50g.

3.4 Instrumentos para a coleta de dados

Os instrumentos para coleta de dados foram de dois tipos: um formulário de caracterização da empresa e levantamento de dados utilizados como critérios auxiliares para consideração final do estágio de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística pela empresa, além das práticas gerenciais em si, disponível no ANEXO I, e chamado aqui de *Formulário de empresa*, e um formulário, disponível no ANEXO II, o *Formulário de Prática* para consideração de cada prática gerencial, pelos oito conjuntos óticas/lentes definidos no protótipo proposto (p. 82-85).

No primeiro instrumento, o primeiro bloco é formado por caracterizações identificativas, tanto do Código pela qual a empresa foi considerada nesta pesquisa, como dados retirados do *site* da BM&FBovespa, contendo nome, data de fundação, setor, subsetor e segmento de atividade e *site*, que foi utilizado como ponto de partida para o acesso às informações fornecidas pela empresa. Num segundo bloco, o total de práticas analisadas na empresa, e algumas páginas visitadas, consideradas de especial relevância. No terceiro, alguns dados, conforme critérios estabelecidos no tópico 3.6, bem como observações pontuais que chamaram a atenção do pesquisador durante a coleta. No quarto e último bloco, observações finais, depois da avaliação das práticas da empresa, com caráter integrado, considerando as práticas e outros dados registrados.

No segundo instrumento, cada prática é identificada por um código, e há dois blocos. No primeiro, a descrição da prática segundo o esquema proposto para a consideração de um objeto holístico, obtido da interação de três partes: núcleo, campo e história. Para cada uma destas partes, foram feitas anotações consideradas pertinentes, nos documentos apresentados pelas e empresas em seus *sites*. No segundo bloco, as anotações conforme considerações pelos oito conjuntos de óticas/lentes.

Com estes instrumentos, foram coletados os dados para as 20 empresas da amostra, gerando 116 práticas analisadas. Os procedimentos específicos para nortearem as análises são apresentados no tópico 3.6, após a apresentação do modelo de pesquisa.

3.5 Modelo conceitual da pesquisa

A Figura 6 mostra, de forma pictórica, o modelo conceitual que reflete tudo o que foi realizado nesta pesquisa. O protótipo apresentado, em sua forma geral, foi gerado através de diversas considerações teóricas diferentes, sendo um modelo que pode ser aprimorado para diferentes áreas do conhecimento. Quanto à sua especificação para avaliação das práticas gerenciais das empresas, incorporou elementos da Teoria do *Stakeholder*, dos conceitos de sustentabilidade e do *triple botton line*, por conta da atenção dada pelas empresas para eles. A constante consulta aos *sites* das empresas também forneceu subsídios para a proposta final, caracterizando a preocupação de captar a intensa relação entre teoria e prática na área de conhecimento da Administração. Os resultados das avaliações de práticas e empresas, junto

com as teorias consideradas, foram integrados, para as conclusões sobre os conhecimentos teóricos e práticos gerados.

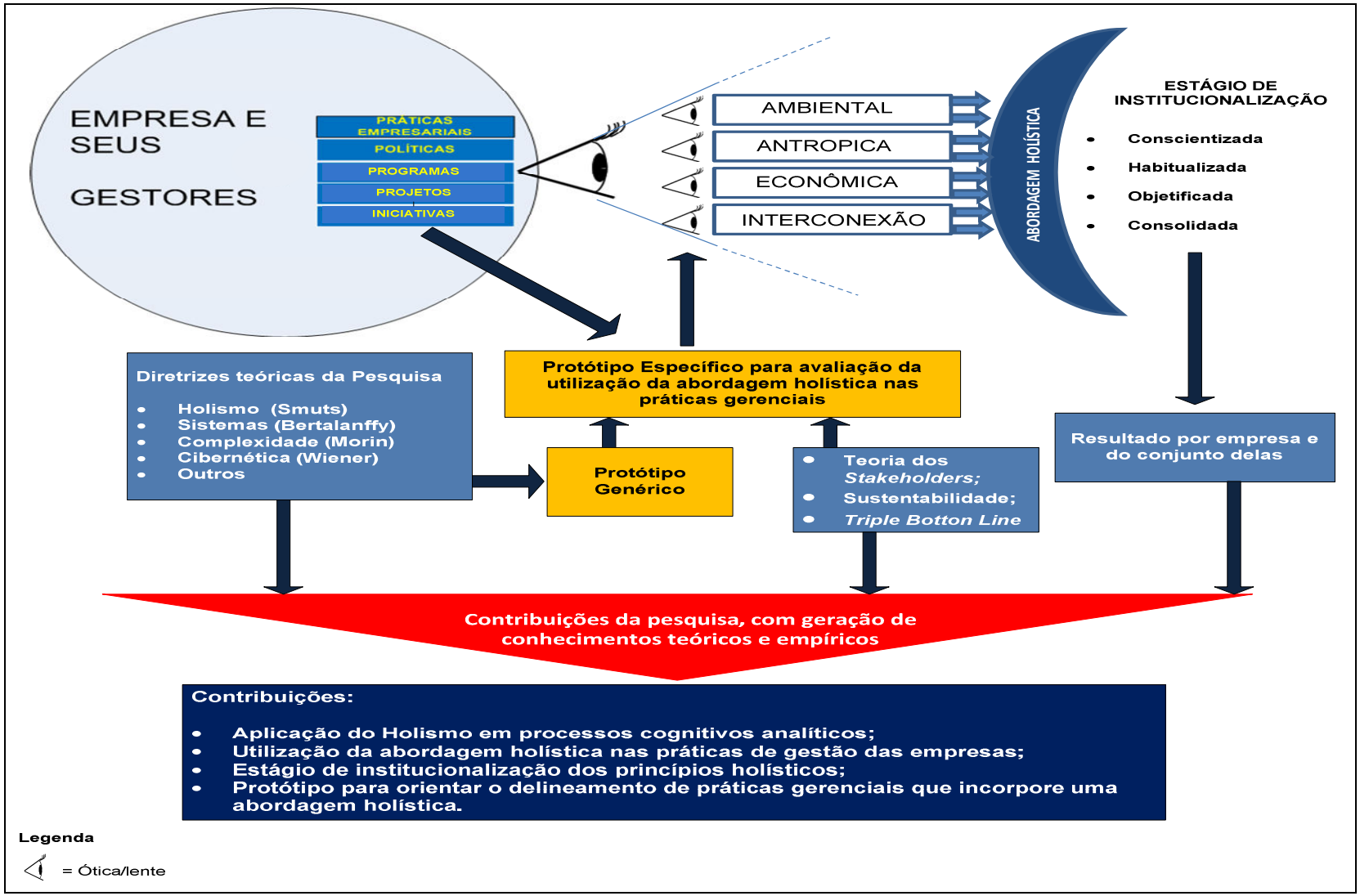


Figura 6: Modelo Conceitual da Pesquisa

3.6 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Desde o início de 2013, o pesquisador, num primeiro trabalho de ambientação, consultou os sites das empresas integrantes do Novo Mercado da BM&FBovespa. Neste período, se familiarizou com a diversidade dos conteúdos, os principais documentos disponibilizados, as informações de caráter geral, enfim, tudo o que pudesse contribuir para os objetivos da pesquisa, inclusive a formulação do protótipo específico para a análise das práticas.

Depois de 19 de novembro de 2013, com o sorteio da amostra, o trabalho foi continuado de maneira mais detalhada, com anotações iniciais, sem preenchimento dos instrumentos de coleta de dados. Em julho de 2014 foi decidida a maneira de escolher as práticas a serem analisadas.

Já tendo sido observado que algumas empresas apresentavam mais de uma centena de práticas individuais, considerou-se adequado um agrupamento destas práticas, visto que a quantidade de práticas não implica, necessariamente, se a empresa possui uma visão holística. As empresas, de diferentes setores, seguem regulamentações legais que, em parte, são específicas. Por isso, algumas práticas podem, simplesmente, constituírem-se em obrigações oriundas da necessidade do cumprimento de leis. Sendo impossível considerar todos os conjuntos de leis em vigência para as empresas, este aspecto foi minimizado, sendo levado em conta no momento das análises integradas. Neste sentido, as declarações das empresas centradas no cumprimento legal, para justificar as práticas, demonstraram limitações na visão holística da empresa.

Também há práticas muito parecidas. Com relação à destinação de resíduos, por exemplo, se fosse encontrado práticas do tipo *reciclar resíduo x*, *reciclar resíduo y*, *reutilizar resíduo w*, *reutilizar resíduo z*, seria adequado considerar a prática como única, descrita por *Práticas relacionadas à destinação de resíduos*. Se, no entanto, a empresa reciclasse um resíduo *x*, utilizando-o para uma campanha de doações, com palestra sobre reciclagem, esta prática seria considerada de forma destacada das outras. A empresa, então, teria uma prática descrita da forma geral, e outra como *reciclagem com destinação para doação e conscientização da comunidade sobre problemas ambientais*.

Sendo importante verificar se a prática foi enxergada por múltiplas óticas, e organizada de forma integrada, considerou-se relevante selecionar práticas de gêneros diferentes: políticas, programas, projetos, entre outras categorias. A seleção foi feita com práticas normalmente atribuídas à responsabilidade social corporativa, em particular as práticas ligadas à sustentabilidade, comumente encontradas em blocos separados nos documentos das empresas. Tendo estas práticas um caráter mais global, envolvendo por natureza mais *stakeholders*, internos ou externos à empresa, mostram como a empresa trata temas mais plurais. Algumas práticas mais voltadas aos colaboradores ou aos investidores foram consideradas, na medida em que contivessem elementos diferenciadores relevantes. Por exemplo, se uma empresa declarasse que seus colaboradores recebiam Plano Médico como um benefício, esta prática não seria considerada, mas, se junto com um Plano Médico a empresa tivesse um acompanhamento interno da saúde dos colaboradores, campanhas preventivas voltadas para prevenção e qualidade de vida, esta seria uma prática com potencial de estar no conjunto escolhido para análise.

Foi dada relevância, na escolha das práticas, para as declarações das próprias empresas, coerente com a ideia de que, se a empresa relata com destaque, atribui valor especial àquela prática, ao que esta pode interessar a determinados grupos de *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Atribuiu-se credibilidade, de forma geral, mas, não absoluta, aos relatos das empresas. Em primeiro lugar, por estarem no Novo Mercado, o risco de colocarem informações falsas não compensaria os benefícios que as empresas pudessem obter em termos de reputação, comparados aos riscos de serem desmentidas pela sociedade. E, não foram utilizadas declarações com caráter de propaganda, mas, práticas que poderiam ser identificadas facilmente, se fossem ser auditadas. Em artigo abordando estas comunicações, Cerin (2002, p. 50), comenta que 30% das informações obtidas para a elaboração do Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) são obtidas diretamente das declarações das empresas, mostrando a importância da consideração destas comunicações.

Foi dada preferência para relatórios com seção específica para sustentabilidade, ou seções para atuações sociais e ambientais das empresas. Estes relatórios, normalmente sob os nomes de *Relatório Anual* ou *Relatório de Sustentabilidade* são recomendados pela BM&F Bovespa (2014), que comenta a tendência mundial de crescimento de importância deste tipo de relatório, e cita alguns países em cujas Bolsas há obrigatoriedade de publicação. Caso a

empresa não apresentasse este tipo de Relatório, outros documentos foram utilizados, como o Formulário de Referência que as empresas precisam entregar para a BM&FBovespa. Finalmente, informações dispersas pelo *site* foram consideradas para efeito de checagem do que foi encontrado nos documentos oficiais.

Como a coleta demandou considerações sobre as quatro óticas, cada qual com duas lentes, algumas escolhas se tornaram importantes. As distinções entre as lentes próximas e distantes foram algumas delas. Temporalmente, considerou-se um período entre um ano antes e um ano depois do último Relatório das empresas para caracterizar o tempo *próximo*. Como os últimos relatórios analisados foram, conforme a empresa, os que abrangiam o período de 2013 a 2014, os dados para as óticas próximas, no sentido temporal, foram considerados entre 2012 e 2015, e os anteriores e posteriores a estes anos foram considerados como de tempo *distante*. Espacialmente, o sentido de próximo ou distante dependeu do tipo de empresa, e da sensibilidade do pesquisador. No sentido econômico, a diferença entre próximo e distante, além de considerações espaço-temporais, levou em conta distinções relativas à Microeconomia e Macroeconomia.

Foi considerado um intervalo entre 3 e 10 práticas por empresa, de forma não absoluta. Foram descritas práticas suficientes, para cada empresa, de modo que a classificação fosse realizada. Ao se perceber que novas práticas não influenciariam nos resultados, a listagem das práticas para a empresa terminava, e os Formulários de Práticas eram preenchidos. Paralelamente, era preenchido o Formulário de Empresa. O levantamento das práticas e das informações adicionais das empresas se deu entre o mês de novembro de 2014 e o dia 20 de janeiro de 2015. Em seguida, foram feitas as análises dos dados, que não foram realizadas à medida que os dados foram coletados por dois motivos: ter, para elas, um conhecimento do conjunto de todos os dados, e facilitar para que os critérios de análise fossem tão semelhantes quanto possível para todas as empresas, o que foi feito concentrando-se as etapas de análise em poucos dias.

No período de 28 a 31 de janeiro de 2015, em que as empresas tiveram sua classificação quanto ao estágio de institucionalização da utilização da abordagem holística em suas práticas, todos os *sites* pesquisados foram revisitados, para a confirmação das observações.

Para as análises das práticas, entre 20 e 28 de janeiro de 2015, bem como para as considerações finais sobre as empresas, foram considerados princípios que, conjuntamente compõem o que é entendido, nesta tese, como abordagem holística. Estes princípios, obtidos pela consideração das teorias estudadas, principalmente das proposições de Smuts (1926), e consolidados através de estudo conjunto pelo pesquisador e seu orientador, estão colocados no Quadro 8

Quadro 8 – Princípios Holísticos considerados para avaliação das práticas e das empresas

Princípio	Nome	Descrição Básica
P1	Princípio da estrutura holística	A realidade é formada por totalidades físicas, biológicas e psíquicas, numa estrutura tal, que uma totalidade qualquer possui partes que são, por si, totalidades distintas, bem como também é parte de outras totalidades que a englobam.
P2	Princípio da conexão universal	Todas as totalidades existentes se conectam de alguma forma, direta ou indiretamente.
P3	Princípio da diferenciação entre propriedades das partes e propriedades das totalidades	As propriedades de uma totalidade são diferentes da simples agregação das propriedades das partes. Ex: a vida surge da agregação da matéria não viva, emergindo como propriedade diferente de qualquer combinação de propriedades dos diferentes elementos materiais.
P4	Princípio da retroação da totalidade na parte	A parte, enquanto pertencente a uma totalidade, pode apresentar propriedades diferentes das que apresenta em isolamento. Ex: uma greve dos funcionários de uma empresa que gere tumultos e depredações pode emergir de um conjunto de trabalhadores que, individualmente, sejam cidadãos pacíficos e cumpridores das leis.
P5	Princípio do histórico holístico	Uma totalidade possui um histórico, um registro temporal da sua evolução junto a outras totalidades.
P6	Princípio do conjunto de perspectivas futuras	Uma totalidade possui perspectivas de evolução determinadas pelas possibilidades de entrelaçamento com outras totalidades, juntamente com fatores internos.
P7	Princípio antrópico de direcionamento do futuro	Em totalidades nas quais o elemento antrópico é considerado, a possibilidade de direcionamento do futuro é propriedade desta totalidade.
P8	Princípio de apreensão da realidade holística	A realidade holística, para ser apreendida completamente, necessita da propriedade cognitiva da onisciência.
P9	Princípio da apreensão suficiente da realidade holística	Uma aproximação para apreensão da realidade holística é suficiente quando a integração dos recortes desta realidade permite atingir objetivos cognitivos específicos.

Além das práticas, alguns dados tiveram relevância especial para as considerações finais sobre as empresas. Os principais, entendidos como critérios adicionais para estas considerações, estão elencados no Quadro 9, com a justificativa da importância de cada um.

Para as análises, foi dada importância a palavras e expressões às quais poderiam ser atribuídas significâncias holísticas. Desde a utilização na comunicação da missão visão e valores das empresas, até na descrição das práticas nos diversos documentos, a presença destes elementos

foi alvo de análises específicas, para verificar a coerência na utilização, contrastando com o entendimento comum dado a elas. Diga-se comum, pois algumas destas palavras e expressões possuem significados específicos, inclusive teóricos, sujeitos à discussão acadêmica ainda sem acordo. Entretanto, no chamado *significado comum*, estes termos possuem grande homogeneidade na interpretação. Como exemplos destes termos, a palavra *sustentabilidade*, com variações e expressões relacionadas, como *sustentável* e *crescimento sustentável*, o verbo *integrar*, *incluir*, quando relacionado à inclusão social, o verbo *conscientizar*, quando referido às ações que visam diálogo com *stakeholders*, a própria palavra *stakeholder*, principalmente quando utilizada de forma ampla. Especial atenção foi dada à utilização das palavras *sistema* e *redes*, na medida em que mostram a consciência, por parte da empresa, da existência de inter-relações entre partes de um *todo*.

Quadro 9 – Critérios adicionais para considerações finais sobre as empresas

Código	Critério	Justificativa
C1	Menção de palavra ou expressão holística na missão.	A empresa admite que sua missão vai além do atendimento aos *stakeholders* mais comuns.
C2	Menção de palavra ou expressão holística na visão.	A empresa admite que buscará atingir estado com consideração mais ampla de sua atuação no ambiente geral, de qual participa.
C3	Menção de palavra ou expressão holística nos valores.	A empresa considera que valores com significado holístico norteiam suas atividades.
C4	Existência de Relatório de Sustentabilidade ou com seção específica para sustentabilidade.	A empresa atribui valor a temas socioambientais e à prática de comunicar suas ações nestes temas.
C5	Metodologia do GRI no Relatório de Sustentabilidade ou similar.	A empresa se preocupa em coletar, monitorar e relatar dados sobre suas ações socioambientais, além das econômicas.
C6	Existência de Comitês, departamentos ou áreas específicas com atribuições voltadas à Sustentabilidade ou Responsabilidade Social Corporativa.	A empresa destina parte da sua estrutura com atribuições específicas ligadas a ações que demandam visão mais ampla e integrativa por parte da mesma, com considerações por mais grupos de interesse.
C7	Declaração de metas específicas para projetos socioambientais.	A empresa coloca, em seu planejamento, ações que demandam visão mais abrangente das suas atuações
C8	Existência de estruturas criadas e mantidas pela empresa para interface com a comunidade (Centros Culturais, Institutos, Museus, entre outras).	A empresa preocupa-se em melhorar seu relacionamento com as comunidades específicas e a sociedade em geral, facilitando sua atuação com relação a demandas sociais e ambientais.
C9	Existência de Prêmios de expressão nacional ou internacional, no período 2011-2014, que indique resultados positivos para os acionistas.	A empresa recebe reconhecimento externo por seu valor para os investidores, o que é refletido em outros tipos de avaliações.
C10	Existência de Prêmios de expressão nacional ou internacional, no período 2011-2014, relacionados à qualidade como empregador.	A empresa recebe reconhecimento externo por práticas junto a colaboradores, bem como por presença de clima organizacional favorável.
C11	Existência de Prêmios de expressão nacional ou internacional, no período 2011-2014, relacionados à práticas ambientais, sociais e socioambientais.	A empresa recebe reconhecimento externo por ter práticas ligadas à sua Responsabilidade Social Corporativa.
C12	Existência de Prêmios de expressão	A empresa recebe reconhecimento externo por ter

	nacional ou internacional, no período 2011-2014, relacionado às práticas de Governança Corporativa.	práticas ligadas à eficiência de seus controles internos e transparência na divulgação de informações, indicando atenção com diferentes grupos de interesse.

Através das práticas, abordadas pela integração das óticas/lentes, dos critérios adicionais, e de dados individuais relevantes para cada empresa, procedeu-se a classificação de cada uma nos estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais. As características principais de cada um dos estágios estão colocadas no Quadro 10. É importante ressaltar que não foi a quantidade de características observadas o fator definitivo para a classificação, mas, a maneira como estas características apareceram integradas. Por coerência, foi comum que empresas com mais características de um estágio fosse classificada naquele estágio, mas, isso não foi regra absoluta.

Quadro 10 – Características principais dos estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística nas práticas gerenciais das empresas pesquisadas

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Conscientização	. Poucas práticas; . Práticas individuais ou em pequenos grupos; . Falta de planejamento nas práticas; . Envolvimento de um ou poucos grupos de *stakeholders* por prática; . Pouca utilização de palavras ou expressões holísticas; . Nenhum ou pouco reconhecimento externo, exceto com foco econômico; . Poucas informações disponíveis sobre as práticas, dadas de forma genérica; . Sem envolvimento da cadeia de valor com as práticas; . Inexistência de metas quanto à atuação socioambiental; . Comunicações sem preocupação com destinatários; . Pouco compromisso externo com responsabilidade social corporativa; . Sem ações de conscientização ou educação socioambiental.
Habitualização	. Número de práticas crescendo com o tempo; . Práticas em grandes grupos, sem integração; . Planejamento por comissões, pelo voluntariado corporativo; . Alto envolvimento de *stakeholders* internos, pouco de externos; . Palavras e expressões holísticas em declarações de maior nível, como missão, visão e valores; . Reconhecimento externo em poucas dimensões; . Algumas informações mais específicas sobre as práticas; . Envolvimento dos elos anteriores da cadeia de valor; . Poucas metas de curto prazo quanto à atuação socioambiental; . Algumas comunicações diferenciadas, conforme os destinatários; . Algum compromisso externo com responsabilidade social corporativa; . Ações de conscientização ou educação socioambiental, com predominância interna.
Objetificação	. Grande número de práticas; . Práticas em grandes grupos, integradas; . Planejamento mediado por departamentos específicos; . Alto envolvimento de *stakeholders* internos e externos; . Palavras e expressões holísticas em muitos documentos da empresa; . Reconhecimento externo em muitas dimensões; . Muitas informações sobre as práticas; . Envolvimento de elos anteriores e posteriores da cadeia de valor;

	. Metas de curto e de longo prazo quanto à atuação socioambiental; . Comunicações diferenciadas para múltiplos *stakeholders*; . Vários compromissos externos com responsabilidade social corporativa; . Ações de conscientização ou educação socioambiental envolvendo comunidades interna e externa.
Consolidação	. Grande número de práticas; . Práticas em grupos hierárquicos, integradas, "práticas dentro de práticas"; . Planejamento mediado por múltiplas estruturas internas, empresa direcionada para o planejamento com abordagem holística; . Envolvimento de *stakeholders* internos e externos, num diálogo com a empresa; . Palavras e expressões holísticas em todos os tipos de comunicações da empresa; . Reconhecimento externo em múltiplas dimensões, a empresa se torna referência; . Informações sobre as práticas satisfazendo diferentes óticas; . Cadeia de valor considerada como rede, e chamada para discutir as práticas; . Metas de curto e longo prazo, em acordo com *stakeholders*; . Comunicações diferenciadas, existência de canais bidirecionais com os *stakeholders*; . Vários compromissos externos, negociados conjuntamente com as instituições com as quais estes compromissos são firmados; . Ações de conscientização e educação ambiental abrangendo a sociedade como um todo.

3.6.1 Da prática reducionista à prática holística

Para exemplificar como práticas reducionistas podem evoluir para práticas holísticas, conforme os estágios de institucionalização apresentados, considere-se uma prática hipotética, consistente na doação de fraldas geriátricas por empresa que as produzam.

Estágio de conscientização: a empresa doa fraldas geriátricas, conforme decisão anual, para instituições próximas à sua sede.

Estágio de habitualização: a empresa doa x% de sua produção de fraldas geriátricas, por um longo tempo, para instituições cadastradas e reconhecidamente idôneas.

Estágio de objetificação: a doação de fraldas geriátricas faz parte de um programa, mediado por departamento da empresa, orientado para práticas socioambientais. Junto com as fraldas doadas, são distribuídos panfletos e dadas palestras alertando para a correta disposição do produto, depois de utilizado.

Estágio de consolidação: o programa do qual a doação é uma das práticas atende a uma política para toda a empresa, ligada ao consumo consciente de seus produtos. Parcerias com outras organizações viabilizam coleta e tratamento de resíduos do produto. A empresa procura estar presente, mais diretamente, nas comunidades dos beneficiados pela doação.

Este exemplo, simples, mas, elucidativo, não contempla tudo o que poderia ser identificado como informações ligadas à prática, porém, demonstra que, com uma abordagem holística mais institucionalizada, a prática evolui, envolvendo dimensões diferentes. De um estágio inicial, com uma disponibilização simples dos produtos doados, sem sequer a preocupação pela real destinação dos mesmos, a prática vai ganhando abrangência e profundidade, tornando-se parte de programas, políticas e outras ações maiores da empresa, integrando-se a outras práticas, envolvendo mais grupos de *stakeholders*, enfim, passando a ser parte de uma estrutura holística.

3.7 Limitações da pesquisa

As limitações desta pesquisa podem ser divididas em gerais e específicas. As gerais referem-se àquelas intrínsecas às pesquisas sociais. As conclusões são tomadas por amostra num universo diversificado, as convicções dos pesquisadores não podem ser excluídas ou controladas, como nas Ciências Naturais, e o contexto, que nunca pode ser reproduzido, a não ser com aproximação, prejudica a objetividade, critério importante para avaliação do trabalho científico. (GIL, 2008, p. 4-5).

Os documentos das empresas, fontes primárias da pesquisa documental que serviu como base para as avaliações das práticas e a classificação das empresas, podem apresentar discrepâncias por omissões ou mesmo alterações de dados, com relação à realidade. Quanto às omissões, o risco foi considerado baixo, por ser interesse da empresa relatar práticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Da mesma forma, considerou-se que poucas alterações nas informações não teriam grande influência na classificação das empresas, pois esta foi realizada com relevante multiplicidade de dados, e de forma integrada.

As limitações específicas também possuem divisões. Em primeiro lugar, o tema do holismo ainda carece de teoria acumulada e compartilhada no meio científico, os modelos para estudos

são ainda pouco adotados, e são difíceis de serem utilizados para finalidades de pesquisa, e a forma como o pensamento holístico se separa do pensamento sistêmico, do pensamento complexo, e de outras vertentes de abordagem da realidade ainda não possui concordância na comunidade científica.

A opção pela classificação das empresas em estágios leva à dificuldade de se ter segurança nas fronteiras dos estágios, independentemente dos critérios de classificação adotados. A diferença entre empresas em um mesmo estágio podem ser maiores que aquelas entre duas empresas em fronteiras, uma de cada lado do corte definidor da separação dos estados. A realidade, mesmo se não for considerada absolutamente contínua, comporta muito mais estados do que o número assumido de estágios, e qualquer critério delimitador pode se constituir num problema epistemológico importante. No entanto, considerando a coerência da Teoria da Institucionalização com a ideia de evolução de totalidades e a conveniência de, dada a natureza exploratória e descritiva da pesquisa, se trabalhar com um número limitado de fases de incorporação de elementos da abordagem holística ao pensamento gerencial, o procedimento se justifica.

Por fim, as limitações do próprio pesquisador. Sendo necessário, para a classificação das empresas, considerações sob diversas óticas, e levando-se em consideração o protótipo sugerido para a abordagem holística, o mais adequado seria que um grupo, formado por componentes com distintas especialidades, analisasse o objeto holístico (prática), com conjuntos de valores diferenciados, para que depois houvesse a integração destas análises. Pela natureza deste estudo, no entanto, isso não foi possível. Procurou-se, de forma a minimizar os potenciais problemas, não considerar aspectos aprofundados no sentido técnico. Desta forma, por exemplo, não foi levado em conta se uma determinada tecnologia para tratar efluentes era melhor que outra, se o custo de determinado investimento em projetos sociais ou ambientais estava adequado aos benefícios esperados, se determinada prática de inclusão social poderia modificar culturas. Estas avaliações, sobre a qualidade da prática, não foram feitas. O que se avaliou foi a forma, o grau maior ou menor de integração com outras práticas, de justificação com relação ao atendimento de demandas de múltiplos *stakeholders*, a quantidade de informações e a destinação destas a diferentes receptores das mensagens.

Os resultados encontrados, da forma a ser descrita no próximo capítulo, demonstram que estas limitações não impediram que as questões de pesquisa fossem respondidas, os objetivos da

pesquisa atingidos, e que contribuições relevantes quanto à aplicabilidade da abordagem holística a problemas administrativos, bem como a outros tipos de questões de pesquisa, fossem obtidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, são apresentadas as empresas e as práticas obtidas destas, bem como a análise das práticas e empresas, tomadas individualmente. A segunda parte está reservada à análise do conjunto de empresas, no que tange à utilização dos elementos da abordagem holística nas suas práticas, e o estágio de institucionalização desta mesma utilização em cada empresa.

4.1 Apresentação e análise das empresas e práticas, tomadas individualmente

De posse da amostra de 20 empresas, para proteger a identidade destas, para cada uma foi atribuído um código, e, a partir deste ponto, foi assim que as empresas foram referidas. O Código da primeira empresa, AA, foi seguido numa construção por sequência alfabética, gerando as empresas seguintes: AB, AC, AD....AT.

Para cada empresa, as práticas foram coletadas, e também foram nominadas por um código. Desta maneira, a empresa AA, com 10 práticas coletadas, teve estas nomeadas como AA1, AA2, AA3, ..., AA10, a empresa AB, com 7 práticas coletadas, teve estas nomeadas como AB1, AB2, ..., AB7, e assim por diante. Apenas uma empresa não teve práticas coletadas, a AK. O Quadro 11 quantifica a quantidade de práticas coletadas de cada empresa.

Quadro 11 – Quantidade de práticas por empresa pesquisada

Empresa	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ
Práticas	10	7	3	7	3	10	5	3	3	7
Empresa	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT
Práticas	0	10	5	6	3	7	3	4	10	10

No total, foram coletadas 116 práticas. Cada uma foi descrita da forma orientada pelo protótipo proposto, em três partes: núcleo, campo e história. Cada uma foi analisada segundo 8 conjuntos ótica/lente, gerando 928 análises. Para cada prática, foi produzido um gráfico tipo radar, através do programa EXCEL 10, para facilitar a consideração conjunta das análises de uma mesma prática.

O Quadro 12 relaciona as empresas da amostra pesquisada com os setores e subsetores em que atuam, segundo classificação utilizada pela BM&FBovespa. Para o pesquisador, nos casos em que houve mais de uma empresa com a mesma classificação, a identificação de elementos de contexto similares auxiliou nas considerações finais sobre as empresas.

Quadro 12: Número de empresas por setor/subsetor – classificação da BM&FBovespa

SETOR	SUBSETOR	QUANTIDADE	EMPRESAS
Consumo Cíclico	Tecidos, Vestuário e Calçados	2	AA, AR
	Diversos	1	AK
Consumo não Cíclico	Alimentos Processados	4	AB, AD, AN, AS
	Comércio e Distribuição	1	AC
	Agropecuária	2	AI, AO
	Produtos de uso pessoal e limpeza	1	AL
Utilidade Pública	Energia Elétrica	2	AF, AT
Financeiro e Outros	Previdência e Seguros	1	AE
Construção e Transporte	Transporte	3	AG, AH, AM
	Construção e Engenharia	2	AJ, AQ
Bens Industriais	Material de Transporte	1	AH
	TOTAL	**20**	

No Quadro 13 é mostrado como cada empresa se apresenta com relação aos critérios adicionais constantes no Quadro 9 p. 110-111.

Quadro 13 – Critérios adicionais para classificação das empresas nos estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais

	CRITÉRIOS											
EMPRESA	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**	**C8**	**C9**	**C10**	**C11**	**C12**
AA	-	-	x	x	x	-	-	x	x	-	-	-
AB	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	-	-
AC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AD	x	-	-	x	x	x	-	-	-	-	x	-
AE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AF	-	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x
AG	-	-	x	x	x	-	-	x	x	x	x	x
AH	x	-	x	-	-	x	-	-	-	-	-	-
AI	x	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-
AJ	-	-	-	x	x	-	-	-	-	x	x	-
AK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AL	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
AM	-	-	x	x	x	x	-	-	-	x	-	-
AN	-	-	-	x	x	x	-	x	x	-	-	-
AO	-	x	x	-	-	x	-	-	x	-	-	-
AP	x	x	-	x	-	x	-	-	-	x	-	x
AQ	-	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-
AR	-	-	-	x	-	x	-	-	x	-	-	-
AS	x	x	x	x	x	x	-	x	x	-	x	x
AT	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
LEGENDA: x satisfaz o critério - não satisfaz o critério												

Estes critérios, mais o conjunto de práticas e considerações sobre a estrutura das comunicações expressas nos documentos das empresas, permitiram a classificação de cada uma delas em um dos quatro estágios de institucionalização de utilização de elementos da abordagem holística pela empresa em suas práticas.

A seguir, para cada empresa, as práticas são descritas, são mostrados os gráficos referentes às avaliações feitas pelos conjuntos ótica/lente e é feita uma consideração final sobre o estágio em que a empresa se encontra. O Quadro 14 dá o significado de cada sigla para os conjuntos ótica/lente, para que os gráficos sejam compreendidos.

Quadro 14 – Siglas dos conjuntos ótica/lente

SIGLA	SIGNIFICADO
OAP	Ótica Ambiental Próxima
OAD	Ótica Ambiental Distante
OHP	Ótica Antrópica Próxima
OHD	Ótica Antrópica Distante
OEP	Ótica Econômica Próxima
OED	Ótica Econômica Distante
OIP	Ótica de Interconexão Próxima
OID	Ótica de Interconexão Distante

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AA:

AA1: Programa envolvendo sustentabilidade da cadeia de valor das atividades da empresa, com incentivo e auxílio aos fornecedores, existência de um código de conduta e Comitê interno para acompanhamento do programa.

AA2: Publicações de Relatórios focados na sustentabilidade da empresa apresentando colaborações de *stakeholders*, configurando evolução nas ações da empresa.

AA3: Ações para diminuir consumo de energia, com utilização de fontes energéticas menos agressivas ao meio ambiente; preocupação com conforto térmico e economia energética.

AA4: Ações para reduzir o consumo d'água, com destaque para utilização de tecnologia de ponta, e aumento da reutilização da água.

AA5: Ações com foco na redução e tratamento de resíduos, incluindo redução de insumos e reciclagem envolvendo cadeia produtiva especializada.

AA6: Ações de incentivo e apoio ao voluntariado corporativo, incluindo utilização de horário de expediente normal para estas ações.

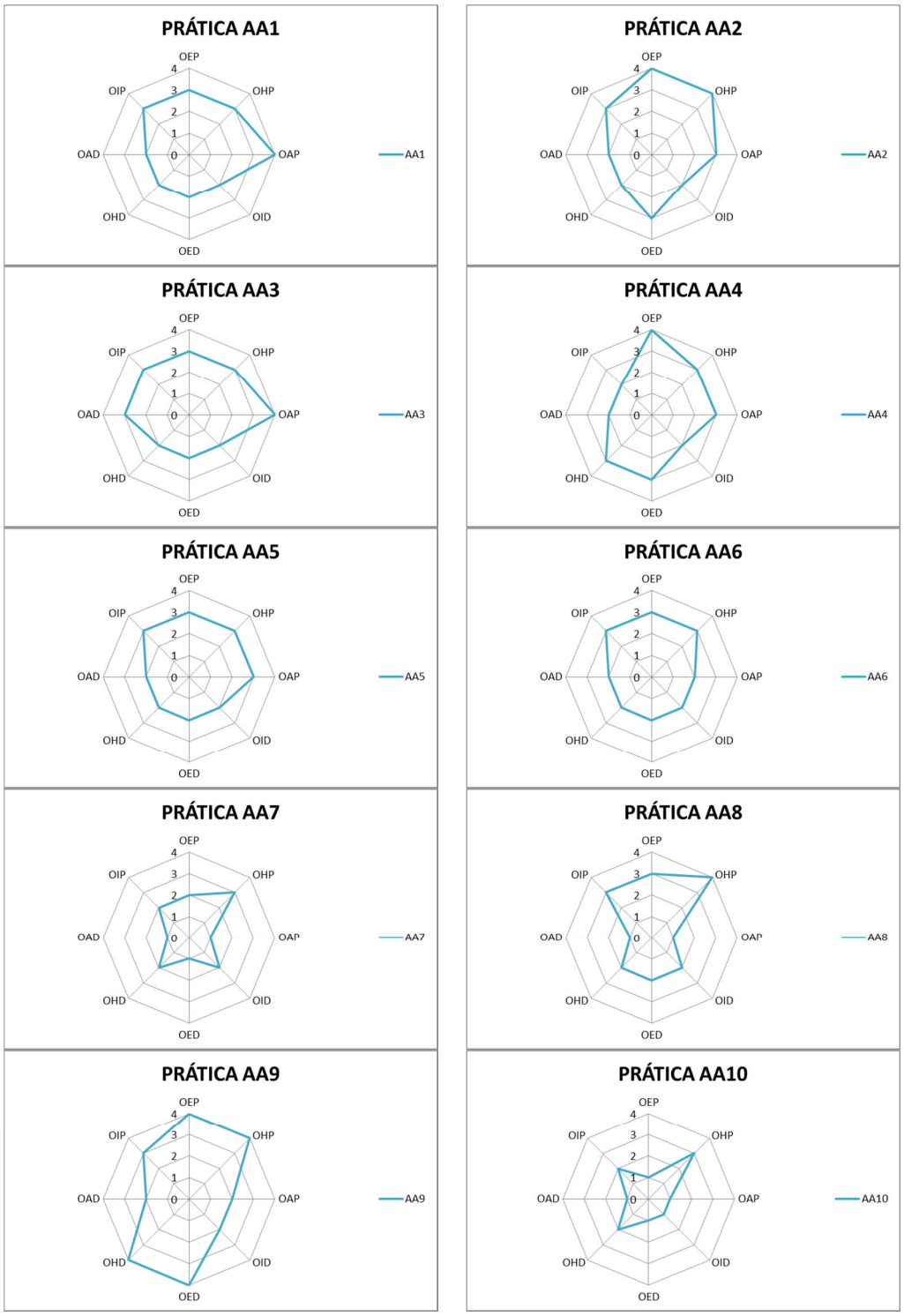
AA7: Doação de produtos para instituições beneficentes.

AA8: Apoios para projetos e instituições culturais, sociais e esportivas, com evolução no número de apoios nos últimos anos.

AA9: Manutenção de estrutura sociocultural com o nome da empresa. Iniciada com foco nos colaboradores, existe por décadas, tendo ampliado seu escopo de atuação para outros *stakeholders*. Preocupação com registro histórico da empresa.

AA10: Política *de portas abertas*, admitindo visitação externa na empresa.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AA, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AA:

A empresa AA, apesar de ser iniciante na prática de publicar Relatórios de Sustentabilidade, já tem experiência na publicação de Balanços Sociais. Algumas de suas práticas possuem alto grau de relacionamento com vários *stakeholders*, e a empresa admite a necessidade de integração em suas atividades, e que está inserida numa ampla rede de relações. O meio ambiente é uma preocupação expressa de forma sistemática, bem como a necessidade de envolvimento com componentes da cadeia de valor e com a comunidade em geral para o alcance de resultados socioambientais melhores. A conscientização dos colaboradores para causas socioambientais também é fator a ser observado na empresa. Possui alto grau de reconhecimento por instituições específicas, ligadas à sustentabilidade, práticas de Governança e RH. Apresenta práticas que integram óticas e envolvem multiplicidade de *stakeholders*. Poucas práticas são apresentadas com histórico adequado para a compreensão de sua evolução, e alguma carência de dados quantitativos para mostrar esta evolução é notada. Tendo todas as informações consideradas conjuntamente, conclui-se que a empresa está no estágio de **objetificação**, no que concerne à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

O discurso da empresa possui referências condizentes com o Holismo de Smuts, ao apresentar uma visão integrada da sua atividade. Ela, como uma totalidade, está inserida em totalidades maiores, com redes altamente inter-relacionadas. Neste sentido, a empresa apresenta utilização ampla do conceito de *stakeholder*, reconhecendo que grupos não diretamente ligados ao seu negócio precisam ser considerados. Elementos de abordagem holística, neste sentido, são ressaltados pela empresa, num processo aberto ao ambiente que caminha para a institucionalização destes na cultura da empresa.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AB:

AB1: Manutenção de um Centro de Educação Ambiental, em algumas comunidades em que a empresa atua. Objetivo de levar Educação Ambiental para colaboradores e comunidades, conscientizando sobre problemas ambientais. Vinculado a um Viveiro de Mudas, utilizado para a recomposição de matas ciliares.

AB2: Utilização, em parte do ano, de energia provinda de biomassa, com queima do bagaço da cana.

AB3: Ações relativas à redução de emissões indesejáveis, particularmente com relação ao efeito estufa. Inventário sob a forma do Protocolo GHG (*Greenhouse Gas Protocol*). Medidas para minimizar emissões, divulgação de total das emissões diretas e indiretas, por conta das atividades da empresa.

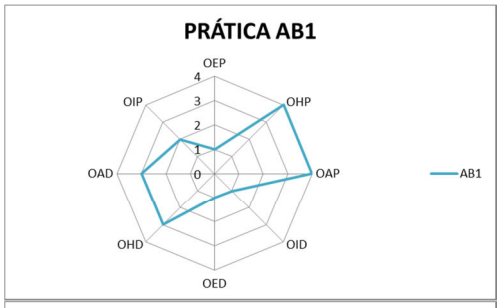
AB4: Ações de levantamento e proteção da fauna nas áreas em que a empresa desempenha suas atividades. Atenção especial para espécies em extinção.

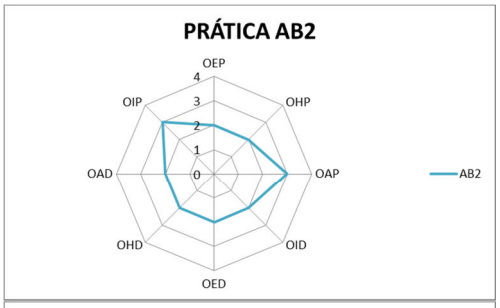
AB5: Programa de gerenciamento de resíduos sólidos, seguindo o conceito dos 3 R's: reduzir, reutilizar, reciclar. Inventário de resíduos gerados, com quantidades e destinação.

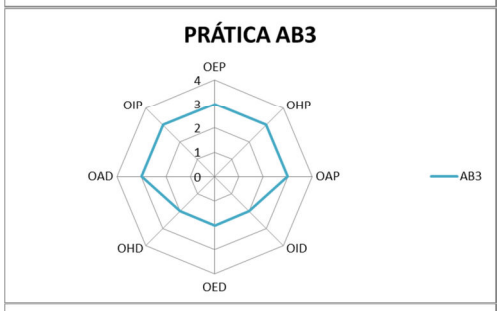
AB6: Ação afirmativa para favorecer a igualdade de oportunidades ao trabalho, com a contratação de colaboradores com necessidades especiais.

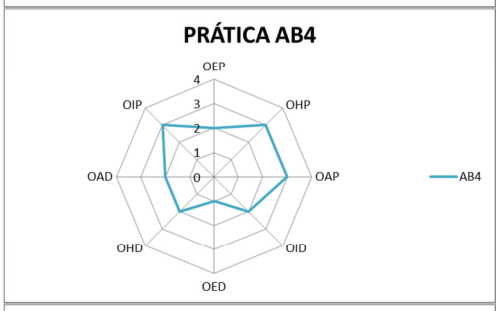
AB7: Ações junto às comunidades próximas à empresa, com o apoio a eventos esportivos, culturais e campanhas beneficentes.

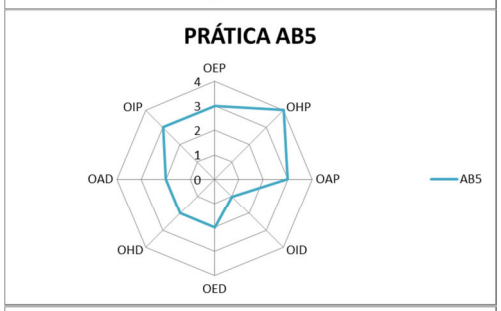
GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AB, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:

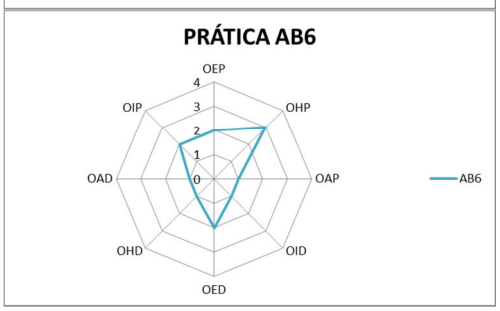


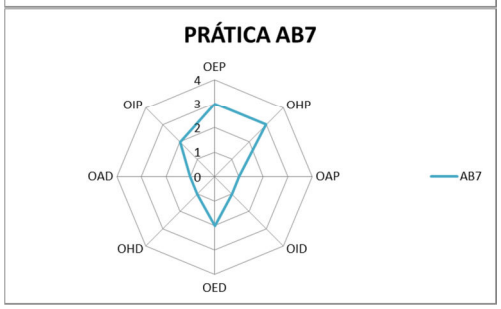












CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLISTICA NA EMPRESA AB:

A empresa possui grande número de práticas voltadas a públicos específicos, cobrindo as dimensões do *triple botton line*. Em seus documentos principais, menciona preocupação com sustentabilidade e meio ambiente. Entretanto, boa parte de suas práticas existem para atendimento das leis, o que é explicitamente mencionado pela empresa. Sua forma de comunicação nos relatórios chega a ser confusa, e falta precisão nas informações, em algumas situações. Desta maneira, é justificada uma interpretação de que a empresa é reativa às condições do seu ambiente de negócios, principalmente as legais. Isto pode ser constatado nas práticas pelo conjunto ótica/lente OID. Sua atuação se dá no *aqui-agora*, com raras metas ou considerações para o futuro.

Independentemente da qualidade de algumas práticas para os objetivos colocados, faltam informações importantes, bem como indicativos de que as práticas serão mantidas. Algumas comunicações da empresa aparentam mais um intuito de propaganda do que de informação aos públicos interessados, o que causa uma impressão de que o discurso nos documentos oficiais da empresa perde abrangência nas práticas. Há um hábito, os colaboradores são orientados, mas, nada garante a continuidade das práticas. Por isso mesmo, pode-se dizer que, em relação à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais a empresa está no estágio de **habitualização.**

A ideia holística de totalidade, que vai além da simples somatória das partes, parece ausente da cultura da empresa, que deixa de atender aos anseios de grupos importantes de *stakeholders*, ao menos na qualidade de suas informações públicas. Parte do seu discurso, incorporando princípios holísticos, perde força na medida em que elementos teóricos importantes não se refletem nas práticas.

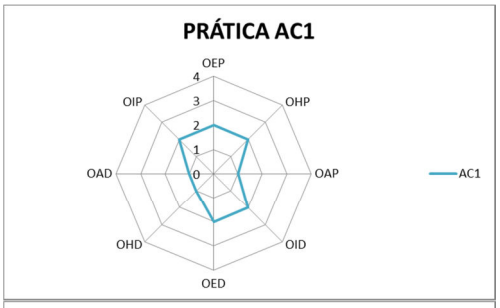
DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AC:

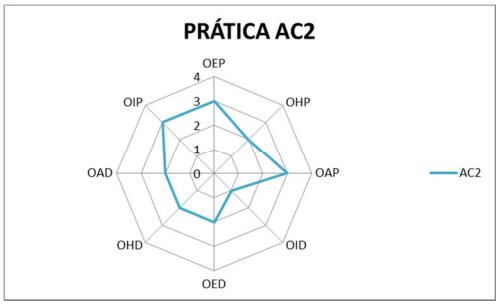
AC1: Programa pelo qual subsidiária da empresa repassa para instituições sociais doações obtidas dos clientes através de troco oriundo de operações de compra no varejo.

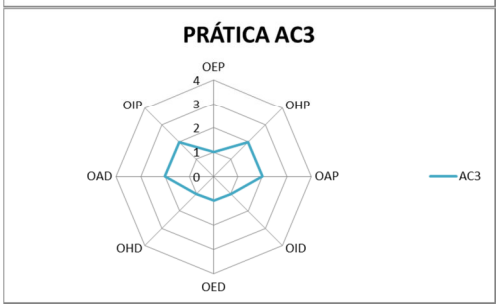
AC2: Programa para compensação de emissão de carbono nas atividades exercidas pela empresa, através do plantio de árvores em quantidade tal que as emissões sejam neutralizadas. O plantio é realizado em parceria com índios, que recebem pela colheita de sementes, e com fazendeiros, que se comprometem a preservar as matas ciliares e rios.

AC3: Colocação, no Código de Ética da empresa, de seção dedicada ao meio ambiente, com estipulação de condutas desejáveis e inaceitáveis.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AC, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:







CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AC:

A empresa faz menção ao respeito à sustentabilidade e aos públicos de interesse em seu Código de Ética, mas, não coloca este tópico entre seus valores. Formada pela união de outras empresas, as quais foram incorporadas em período recente, utiliza as práticas destas empresas como suas, mesmo com histórico anterior à incorporação. Não apresenta política própria para lidar com problemas ambientais e antrópicas de forma geral.

Suas comunicações demonstram que opera de forma reativa ao ambiente em que se insere, com preocupação centrada na neutralização de eventuais impactos. Suas práticas voltadas à dimensão social possuem caráter filantrópico, sem menções a interesses antrópicos específicos como cultura, educação, qualidade de vida no sentido físico e psíquico, entre outros.

Em suma, com poucas práticas, e ainda sem articulações entre várias óticas, sem perspectivas colocadas para o futuro, sem atenção diferenciada aos grupos de interesse que não os investidores, a conclusão é que a empresa está no estágio de **conscientização** quanto à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

Pela perspectiva do holismo, esta empresa pode ser classificada num estágio em que ainda não percebe a necessidade de integração maior entre suas práticas, sem uma visão transversal do negócio que transcenda as considerações econômicas, basicamente financeiras. Muitos grupos de *stakeholders* não são considerados com a devida abrangência, o que pode trazer problemas a médio prazo, por conta de uma defasagem com a evolução do seu ambiente de negócios.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AD:

AD1: Participação em eventos culturais, ambientais e ligados ao negócio da empresa, com finalidades de relacionamento com as comunidades próximas e apresentação da empresa e seus valores. Organização de alguns destes eventos.

AD2: Acordo com o *Greenpeace,* focado na sustentabilidade do negócio. Obrigação assumida de trabalhar apenas com fornecedores que possuem práticas não agressivas ao meio ambiente.

AD3: Utilização de ferramenta para monitoramento e gerenciamento de materiais utilizados, com planilhamento de dados qualitativos e quantitativos, objetivando o fornecimento de informações para planejamento de ações ambientais.

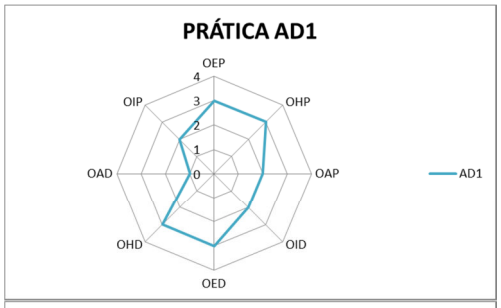
AD4: Conjunto de ações objetivando destinação de resíduos. Divulgação qualitativa de tipos de resíduos e a destinação dada para cada um.

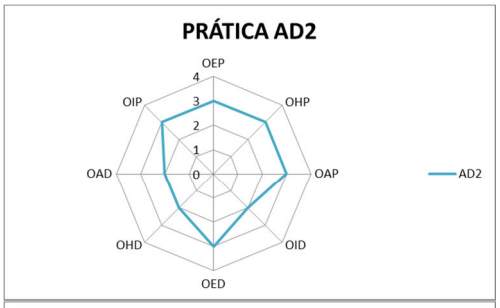
AD5: Ações favorecendo utilização de combustíveis alternativos. Utilização da queima de sebo ácido, obtido do tratamento de efluentes. Parceria com empresa independente do grupo, que fabrica biodiesel, comprando material da própria companhia.

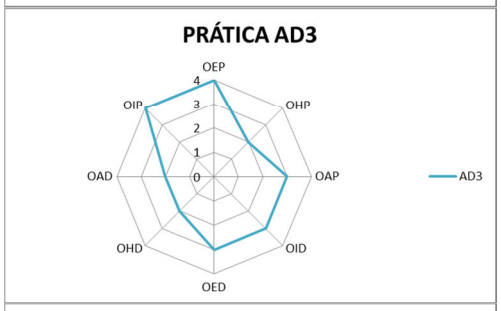
AD6: Programa que objetiva o acompanhamento de colaboradores afastados e a realização de conversas informais entre colaboradores e gestão, podendo se estender às famílias dos colaboradores.

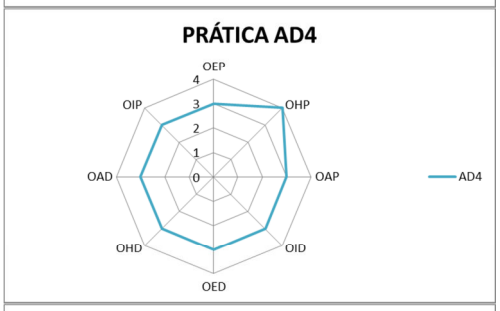
AD7: Programa de educação financeira aos colaboradores, extensivo à esposa do colaborador.

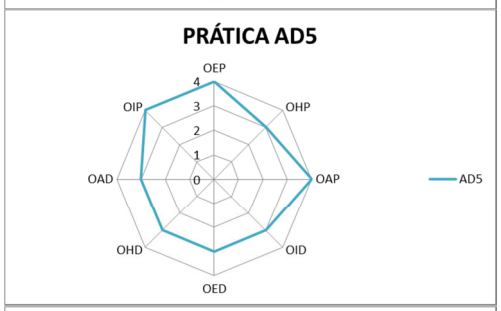
GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AD, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:

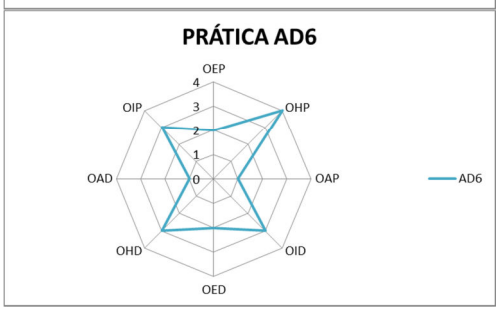


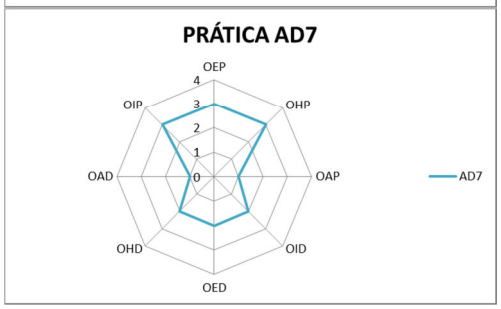












CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AD:

A empresa possui muitas práticas, apresentando ligação entre algumas delas. A menção a *responsabilidade socioeconômica e ambiental* na missão se articula com a existência de uma gerência corporativa ligada ao meio-ambiente. Procura mostrar disponibilidade para relacionamento com diferentes *stakeholders*, reconhecendo diferenças entre eles que justificam comunicações diversas. Cuidado especial é dado para a obtenção de certificações com renome internacional, e foi possível observar, pela evolução demonstrada em seus relatórios, que algumas práticas contam com garantia de continuidade.

Foi possível constatar, pelos documentos pesquisados, preocupação com os componentes da sua cadeia de valor, principalmente fornecedores. Faltam relatos de ações integradas, com participação de mais *stakeholders* na discussão das práticas da empresa. Ao longo do tempo há demonstração de evolução nas relações entre a empresa e seus grupos de interesse, mas faltam metas de integração explícitas. A empresa informa investimentos expressivos em infraestrutura que pode favorecer planejamento de práticas mais efetivas, mas não coloca metas para resultados importantes.

Há programas específicos para colaboradores focados no relacionamento destes com a empresa em situações especiais, envolvendo também a família destes, favorecendo a ideia de que a empresa pode agir além de suas "fronteiras" tradicionais, trazendo maiores benefícios para as comunidades próximas. Em suma, em vários aspectos a empresa demonstra estar num processo de evolução quanto à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, deixando-a num estágio de **objetificação**.

A empresa demonstra ainda alguma dificuldade para lidar com múltiplas óticas, compatível com um ambiente em que o pensamento reducionista é forte, e a perspectiva de curto prazo é predominante. Pode evoluir ao assumir postura mais próxima do compartilhamento de valores do que de sua imposição.

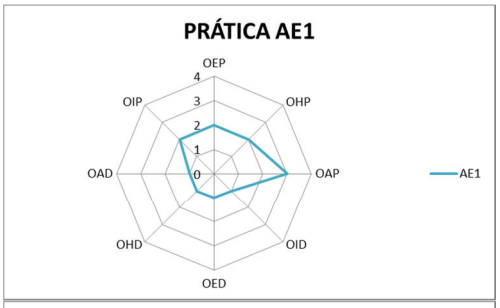
DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AE:

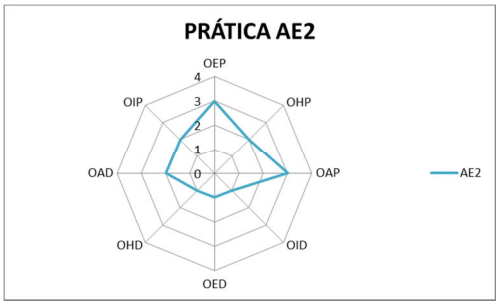
AE1: Patrocínio dado por subsidiárias a projetos socioambientais do Governo do Estado de São Paulo, envolvendo aspectos culturais, educativos e ambientais.

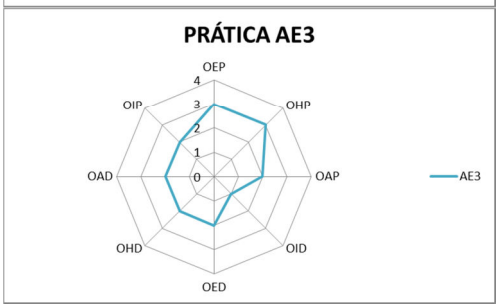
AE2: Ação para reciclagem de pilhas e baterias, formando parcerias com coletores que operam nas dependências da empresa, em pontos apropriados para a coleta dos itens.

AE3: Projeto de Eficiência Energética, com troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED, na sede da empresa.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AE, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:







CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AE:

A empresa foi formada recentemente, pela união de algumas empresas controladas por um mesmo controlador, e apresenta os sinais característicos de falta de integração e valores compartilhados. Apesar de ter assinado alguns pactos socioambientais, possuindo documento próprio com princípios de responsabilidade socioambiental, fica claro, da leitura do seu Código de Ética (documento obrigatório para participação no Novo Mercado), que a empresa carece de equipes constituídas para desenvolverem trabalhos de elaboração documental mais consistentes, de acordo com uma multiplicidade de óticas. Com exceção da ótica financeira, as outras ficam bastante prejudicadas.

A empresa não apresenta Relatório de Sustentabilidade ou substitutivo, e as práticas consideradas não possuem integração entre si, atendendo cada uma a grupos limitados de *stakeholders*. Além do mais, são práticas bastante simples, como apoios financeiros sem detalhamento de acompanhamento dos projetos e ações de reciclagem e economia de recursos com grande difusão entre as empresas, e regulamentadas por leis específicas.

Conforme estes dados, no momento da conclusão sobre a institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, a empresa deve ser considerada no estágio de **conscientização**.

A maneira como uma empresa é constituída pode justificar a maior ou menor utilização da abordagem holística. As associações humanas podem se dar por simples agregação ou por evolução com integração holística, assumindo forma de totalidade com propriedades distintas das propriedades de qualquer uma das partes. A empresa AE aparenta ser do primeiro tipo, o que não impede que apresente integrações holísticas no futuro. Para esta empresa, conforme a Teoria do *Stakeholder*, problemas causados pela desconsideração de grupos de interesse de forma mais ampliada podem limitar seu crescimento no seu ambiente de negócios.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AF:

AF1: Ações para controle de emissões, dentro de uma Política sobre Mudanças Climáticas, da empresa. Ações incluem utilização de tecnologia de ponta, destinação alternativa de resíduos e mudanças comportamentais, como utilização maior de videoconferências para diminuir viagens.

AF2: Ações de gestão de resíduos, com inventário relacionando quantidades, destinação e metas. Envolvimento e conscientização de colaboradores e das comunidades próximas às atividades da empresa.

AF3: Programas objetivando favorecimento da biodiversidade, com ações específicas para a fauna, flora e ictifauna. Programas acoplados com Programa de Educação Ambiental.

AF4: Ações de investimentos em parques ambientais, recuperação de áreas degradadas e manutenção de Centros de Educação Ambiental junto às áreas de atuação da empresa.

AF5: Construção e manutenção de Centros Culturais em municípios pequenos, nos quais a empresa opera.

AF6: Programas de Educação Ambiental e conscientização junto a comunidades em que a empresa opera, com visitações às suas instalações.

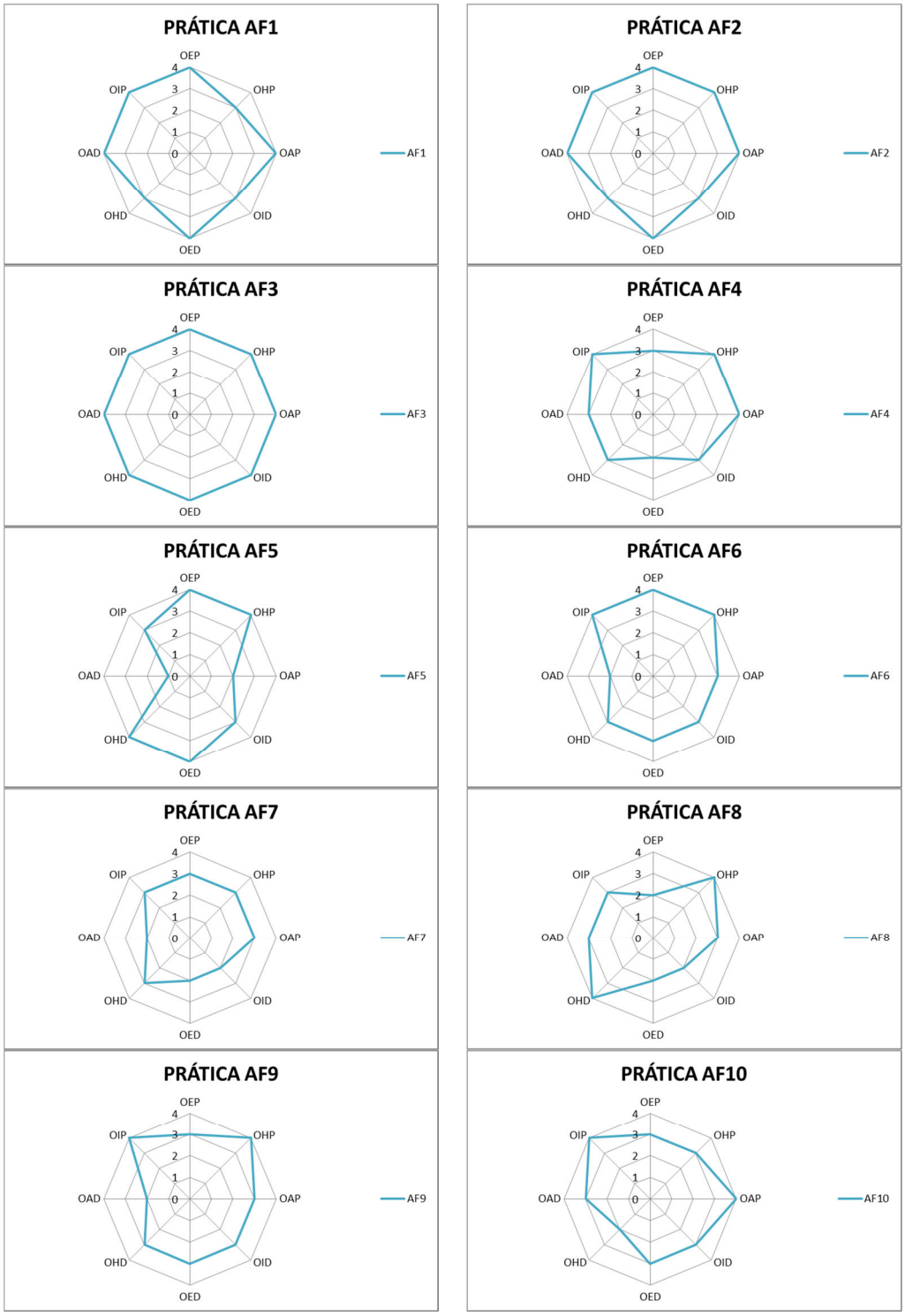
AF7: Programa pelo qual estudantes aprendem a transformar itens recicláveis em artesanato.

AF8: Política de consulta sistemática a *stakeholders*, incluindo comunidades, para coletar sugestões de prioridades para a formação da Matriz de Relevância da empresa.

AF9: Práticas de integração em programas de responsabilidade social corporativa, classificados em três tipos, voltados ao ambiente, à inclusão social e à cultura.

AF10: Utilização de um Código do Meio Ambiente próprio para nortear suas ações corporativas.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AF, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AF:

A empresa possui histórico que demonstra evolução contínua das suas práticas ao longo dos últimos anos, possuindo estrutura interna específica para cuidar dos tópicos de Sustentabilidade e Ética. Observa-se a presença de valores positivos em todos os documentos da empresa, sendo relatada interação contínua com *stakeholders* diversos. Reconhecimentos externos em várias dimensões foram constatados (valor, bom ambiente e boas práticas de trabalho, responsabilidade social corporativa), fortalecendo as declarações da empresa.

Com programas de responsabilidade social corporativa nos eixos ambiental, de inclusão social e cultural, apresenta evidências de integração entre os programas e de execução transversal ao longo da empresa. Possui código próprio para o meio ambiente, que abrange *stakeholders* com os quais a empresa se relaciona.

Demonstrando continuidade nas práticas, coloca metas futuras para ações ambientais e sociais em número que evolui ao longo dos relatórios. Observa-se esforço para o cumprimento de metas, e transparência ao relatar a evolução das mesmas no tempo.

Por todos os motivos relatados, conclui-se que a empresa, com relação à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, está no último estágio, o de **consolidação**.

Os estágios mais avançados de objetos holísticos são aqueles em que se pode observar o todo e as partes numa relação de cocriação, numa série de interferência mútuas. A incorporação do histórico para o atingimento de um estado futuro é outra característica avançada dos objetos holísticos, com detalhe para possibilidades finalísticas quando nestes objetos aparece o elemento antrópico. O relacionamento mais amplo com *stakeholders* confere à empresa papel de liderança em seu ambiente de negócios, de forma que a mesma ganha perspectivas melhores de sobrevivência e crescimento.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AG:

AG1: Substituição na utilização de madeira nativa por eucalipto sp, com evolução da compra desta madeira para obtenção através de floresta própria.

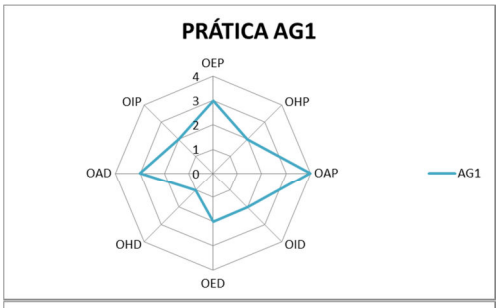
AG2: Treinamento de colaboradores em módulos ambientais específicos: coleta, seletiva, abastecimento de veículos, destinação de resíduos sólidos, atendimento emergencial, redução de consumo de água e energia elétrica.

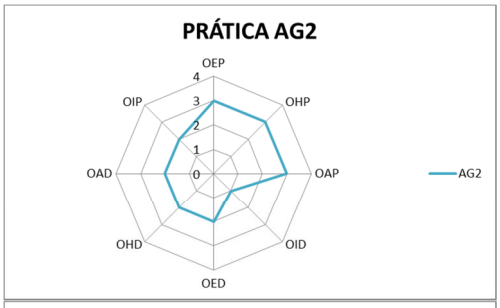
AG3: Captação de água da chuva para ações de limpeza dos equipamentos da empresa. Sistema operando por gravidade, sem utilização de bombas.

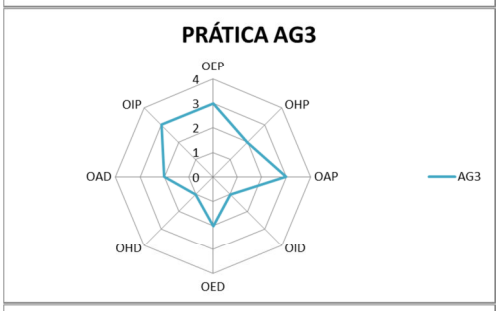
AG4: Manutenção de instituição sociocultural, envolvida em programas que expõem, positivamente, a nome da empresa.

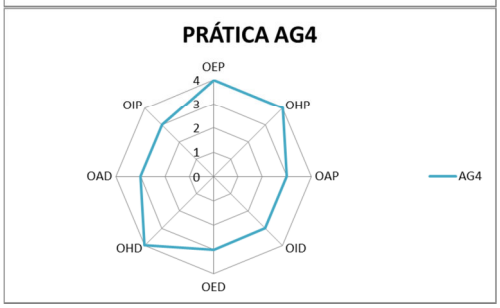
AG5: Programa próprio para monitoramento de efluentes e resíduos, visando melhorar os resultados da empresa em quesitos ambientais.

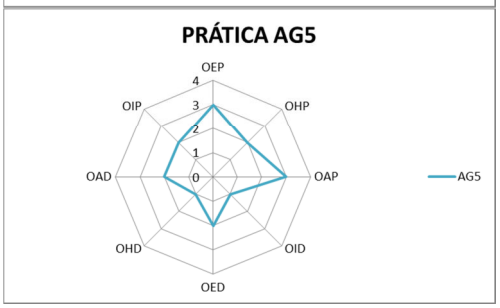
GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AG, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:











CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AG:

A empresa aparenta estar num processo evolutivo com relação à comunicação com seus *stakeholders*, visto a pouca duração de algumas práticas, a falta de informação de histórico e metas específicas, bem como a falta de preocupação em tornar acessíveis documentos e informações sobre ações que efetivamente pratica. Em particular, houve dificuldades para acessar seu Relatório de Sustentabilidade e impossibilidade de encontrar *link* para publicação relatada pela empresa, destinada a fornecedores.

Apresentando algumas certificações e premiações relevantes, mantém uma instituição que organiza projetos socioambientais que mostram interação com a empresa. Várias de suas práticas, no entanto, mostram preocupação desproporcional com vantagens econômicas a curto prazo. A falta de metas específicas, mesmo para um futuro próximo, fortalece esta interpretação.

Ao relatar *treinamento* de colaboradores, ao invés de *capacitação* ou outras expressões que pudessem demonstrar perspectivas educacionais superiores, revela uma visão reducionista da formação profissional. A inexistência de estruturas internas com visão integradora em relação às suas práticas socioambientais demonstra um estágio ainda pouco evoluído em relação a princípios holísticos. Desta maneira, conclui-se que, com relação à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais a empresa está no estágio de **habitualização**.

Segundo Smuts (1926), a evolução de totalidades, nesta tese chamadas de objetos holísticos, passa por uma *purificação* destas. Retirando a conotação idealista da posição do sul-africano, a empresa AG é um bom exemplo da coexistência de tendência a conflitos no interior de uma totalidade, tanto na absorção de valores externos, como na geração própria destes valores. É fácil verificar, no discurso e na prática, declarações e ações visando um relacionamento com *stakeholders* de forma mais completa, apesar de ainda não ter sido transposto o momento em que a consideração das óticas de alguns deles seja incorporada nas práticas gerenciais da empresa.

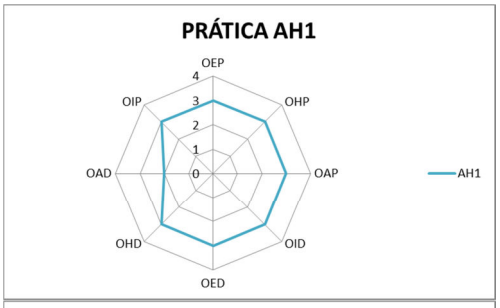
DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AH:

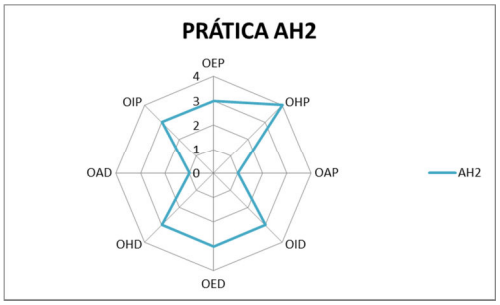
AH1: Presença de Política de Investimento Social, com criação de Comitê próprio, com foco no planejamento do apoio da empresa a projetos sociais e ambientais, envolvendo a comunidade interna e externa. Determinação de prioridades, análises das solicitações, e análise de formas da utilização das Leis de Incentivo.

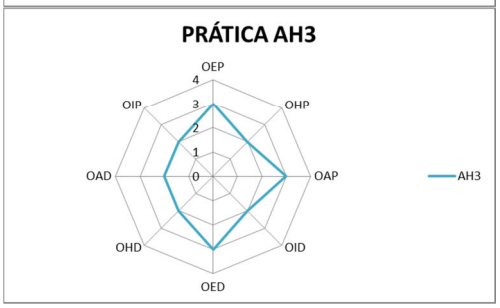
AH2: Parceria com o SESI, em programas educativos para crianças portadoras de necessidades especiais, com cursos de Educação de Jovens e Adultos, Preparação para o Mercado de Trabalho e Educação Continuada. Cursos de LIBRAS dados aos colaboradores da empresa, permitindo que esta conheça melhor os diversos tipos de necessidades especiais.

AH3: Presença de um Sistema de Gestão Ambiental, responsável pela monitoração de emissões atmosféricas e da qualidade do ar, das águas subterrâneas, dos níveis de ruído e da separação e destino final dos resíduos.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AH, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:







CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AH:

A empresa não possui Relatórios de Sustentabilidade nem estruturas internas fortes destinadas a lidar com ações socioambientais da empresa, com exceção de um Comitê, criado para atender política interna ligada às comunidades interna e externa. Mostra presença regional forte em projetos culturais e educacionais. Possui Sistema de Gestão Ambiental com monitoração de diferentes fatores, relatando investimentos expressivos ao longo do tempo, que lhe valeram premiações relativas à sua atuação ambiental, a última relatada sendo de 2007. Neste sentido, foi observada a falta de histórico da evolução destas práticas nos últimos anos. Também pôde ser constatada a recorrência de comunicações afirmando cumprimento de leis e neutralização de efeitos nocivos ao meio ambiente, revelando atitudes reativas da empresa.

Espacialmente, observou-se um desequilíbrio além do natural entre as preocupações e atuações com *stakeholders* mais próximos e mais distantes. A forma de comunicação da empresa permite, com clareza, afirmar que grupos de interesse mais distantes, no sentido espacial, não são devidamente contemplados. Com relação à dimensão temporal, faltam metas relatadas, mas a continuidade de práticas regionais pode ser deduzida por conta da tradição, já incorporada na empresa.

Considerando o porte da empresa, as carências observadas pelas lentes distantes das óticas consideradas, mesmo tendo em vista uma atuação ampla no sentido regional, leva à conclusão que, em relação à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, a empresa está no estágio de **habitualização**.

A Teoria do *Stakeholder* não estabelece, num sentido absoluto, a forma como cada grupo de interesse deve ter a consideração da empresa, mas alerta para o fato de que uma consideração insuficiente pode trazer consequências negativas para a empresa, no sentido de adaptação ao seu ambiente de negócios. Por considerações holísticas, é admissível que estruturas (partes) extensas tenham poucas influências no ambiente, enquanto outras estruturas menores tenham abrangência externa maior.

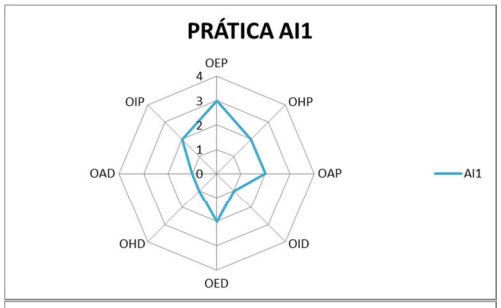
DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AI:

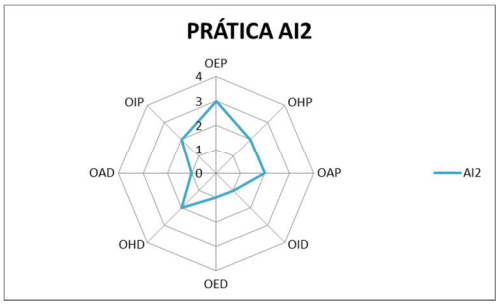
AI1: Comercialização de subprodutos da empresa para outras que os utilizem como insumos para produtos próprios. Ação favorecendo o aproveitamento de resíduos da produção.

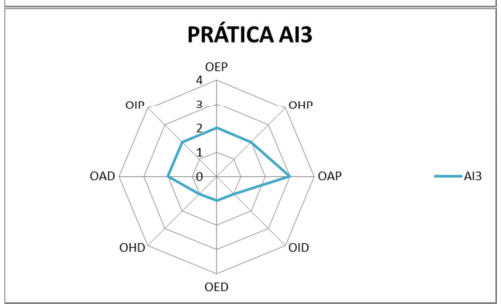
AI2: Afirmação, em seu Código de Conduta, do favorecimento ao voluntariado, com apoio a projetos sociais, ambientais e culturais que atendam as comunidades e estejam alinhados com as diretrizes da empresa.

AI3: Projeto de Manejo Florestal Sustentável, em propriedade da empresa.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AI, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:







CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AI:

A empresa não possui Relatório de Sustentabilidade nem estruturas dedicadas a temas socioambientais e éticos, apesar de menções à sustentabilidade na sua visão de negócios. Foi impossível encontrar uma continuidade de propósito em seus documentos destinados à comunidade externa.

As poucas práticas que puderam ser identificadas não abrangem todas as óticas e são particularmente limitadas quanto à institucionalização da ótica de interconexão, tanto na lente próxima como distante. Isso demonstra uma falha no tratamento com *stakeholders*, e dificuldades na integração de suas práticas.

As práticas estão relacionadas, em sua maioria, com a atuação da empresa, não num sentido integrativo, mas, num comportamento limitado em relação a *stakeholders* que não estão nas proximidades da empresa, quer sejam entendidos no sentido espacial como no de componentes da cadeia de valor da mesma.

Considerando o exposto, mais a ausência de metas explicitadas pela empresa em relação ao futuro, conclui-se que, com relação à institucionalização da utilização da abordagem holística nas suas práticas gerenciais, a empresa está no estágio de **habitualização**.

De acordo com o Holismo, em organizações humanas, que se constituem num estágio superior em relação ao indivíduo, a criação de valores é uma característica importante, pois remete ao último estágio de totalidades, isto segundo Smuts (1926). A criação e manutenção de valores nas empresas é um processo envolvendo variáveis complexas, não podendo ser, simplesmente, a expressão de normas em papel. Desta forma, tanto é possível encontrar empresas que, mesmo sem registro documental, apresentam valores reconhecidos por seus colaboradores e *stakeholders* mais próximos, bem como pela sociedade, de maneira geral, como aquelas que possuem valores declarados, mas estes não parecem estar entronizados no dia-a-dia delas.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AJ:

AJ1: Existência de Política de Sustentabilidade própria, apresentando diretrizes gerais para o comprometimento da empresa com metas socioambientais, incluindo envolvimento de colaboradores e análise de riscos a serem mitigados.

AJ2: Programas e projetos para a educação de colaboradores, com interligação de temas ambientais, culturais, de inclusão profissional e de educação básica.

AJ3: Projeto de registro histórico de bairros da cidade de São Paulo, objetivando preservação cultural.

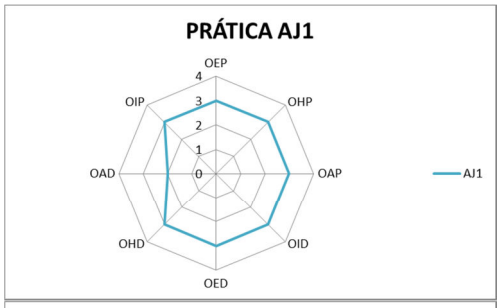
AJ4: Criação de um grupo para inovação centrado em sustentabilidade, com coleta de ideias e encaminhamento de projetos. Reuniões com cronograma, sistemáticas.

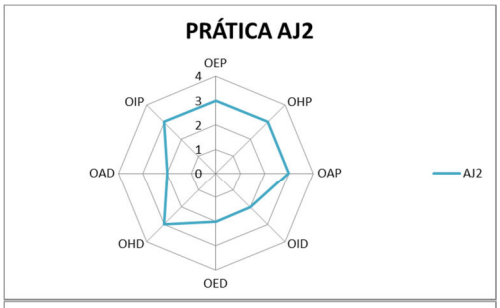
AJ5: Práticas que induzem os clientes da empresa a economizarem água, por incorporação aos produtos comercializados de soluções neste sentido.

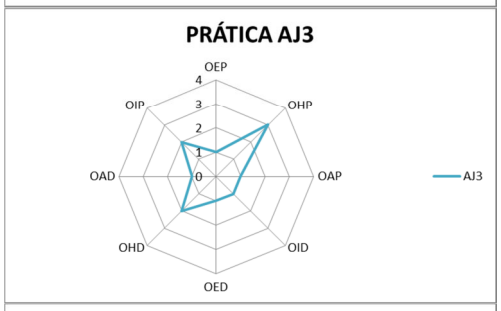
AJ6: Práticas destinadas a dotar as instalações temporárias da empresa com infraestrutura voltada à preservação ambiental e à conscientização dos envolvidos nos projetos da empresa.

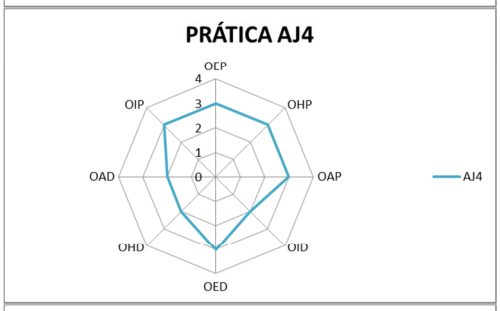
AJ7: Parceria com a Associação Profissionalizante BM&FBovespa, nos projetos em que esta ministra cursos para jovens com vulnerabilidade econômica, com oferta de oportunidades de trabalho para jovens oriundos destes cursos.

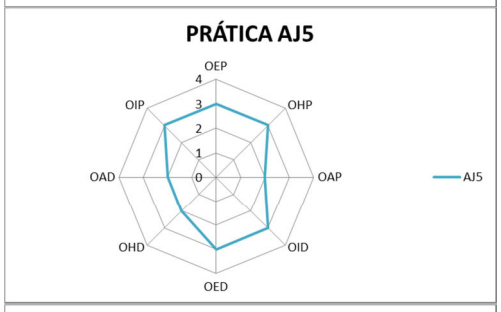
GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AJ, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:

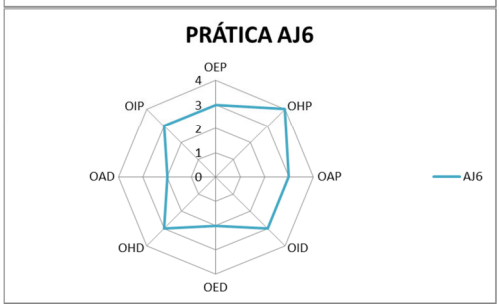


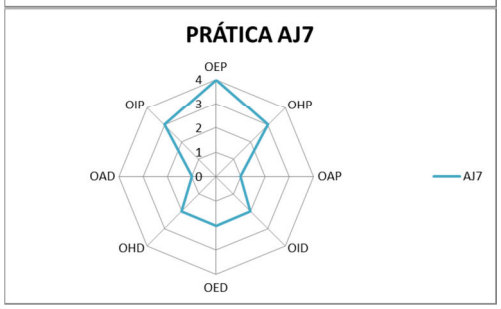












CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AJ:

A empresa apresenta política de sustentabilidade própria e um grupo de inovação em sustentabilidade, tendo recebido reconhecimentos externos recentes, através de premiações, em várias dimensões de sua atuação. Suas práticas apresentam equilíbrio, no tocante às óticas e lentes, quando consideradas em conjunto. Várias delas se entrelaçam e seguem a lógica das políticas declaradas pela empresa.

Há uma concentração de práticas destinadas aos colaboradores, o que pode ser justificado pelo setor em que atua, em que a falta de educação formal é um problema. Com programas educacionais implantados já há algum tempo, reforça sua intenção de investir num relacionamento mais duradouro com estes colaboradores. Também possui destinação de suas práticas a grupos com vulnerabilidade econômica, bem como aos clientes, para os quais destina práticas que combinam valor econômico com ambiental.

A empresa faz questão de destacar a importância que a inovação tem para o seu negócio, privilegiando processos de concepção e implantação de soluções inovadoras nos objetos de sua atuação. Com projetos que consomem tempo apreciável, desde a concepção até a entrega aos clientes, o engajamento nestes pode ser entendido como uma maneira de estruturar metas para o futuro. Observou-se a falta de metas mais gerais fixadas a longo prazo , pela empresa.

De todo o exposto, conclui-se que a empresa está, no que concerne à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, no estágio de **objetificação**, evoluindo, de forma consistente, em direção ao próximo e último estágio.

Pode-se ressaltar que estágios holísticos mais avançados para dado tipo de totalidade são caracterizados por inovação e criatividade, que favorecem emergências de difícil previsão apenas com a consideração da natureza das partes. Processos de inovação, por outro lado, são mais eficientes quando há uma transversalidade de conceitos pela empresa, além de considerações envolvendo múltiplos *stakeholders*. A tendência moderna de *open innovation*, em que a intervenção combinada de grupos internos e externos à empresa para a produção de inovações, é um exemplo disso. (CHESBROUGH, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AK:

A empresa não apresenta relatórios de sustentabilidade ou similares, não possuindo também um Balanço Social Consolidado. Na sua missão, visão e valores não são encontradas palavras ou expressões que possam ser consideradas de inspiração holística. Não foi possível, nos documentos disponibilizados pela empresa, encontrar qualquer prática que não as intrinsecamente ligadas ao negócio.

Nos documentos analisados, foi recorrente encontrar relatos da empresa chamando atenção para seu potencial de crescimento e rentabilidade, por ter posicionamento diferenciado em regiões com alto potencial de crescimento e possuir proposta de alto valor agregado. Apesar de mencionar o alto nível de seus colaboradores, não se coloca como partícipe para colaborar com o crescimento profissional destes.

Em seu ramo de atuação, normalmente caracterizado pela procura de diferenciais no que é fornecido aos clientes, apresenta como características relatadas alto nível de escalabilidade e replicabilidade. Como ponto forte, considera as oportunidades oferecidas pelo Governo para o seu negócio. Apesar de ser constituída por uma série de empresas agregadas em pouco tempo, não apresenta, em suas páginas principais na *web*, *links* para páginas de subsidiárias.

A empresa AK foi a única empresa da amostra para a qual não foram selecionadas práticas. Levando-se em conta todas estas características, conclui-se que a empresa pode ser classificada no estágio de **conscientização**, com relação à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística nas suas práticas gerenciais.

Tanto com relação à Teoria do *Stakeholder* como com a adequação aos princípios holísticos, a empresa pode ser considerada um *ponto fora da curva* ao não apresentar um mínimo de ações que demonstre maior interação com o seu ambiente. Seu sucesso financeiro, ao menos no curto prazo, pode ser explicado por outros fatores, como o renome de suas subsidiárias ou o aproveitamento de oportunidades de mercado com agilidade.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AL:

AL1: Programa com metas de longo prazo, de modo que a empresa seja caracterizada por um impacto positivo no ambiente, para mais que compensar suas *pegadas ambientais*.

AL2: Programa para redução da emissão de carbono, com metas para serem alcançadas no longo prazo e acompanhamento anual do cumprimento destas. Ações vinculadas ao programa, contemplando inovações e inventário mais preciso. Envolvimento de colaboradores, fornecedores e outros *stakeholders*.

AL3: Programa para desenvolvimento sustentável de bioma que inclui o Brasil. Ações socioambientais positivas e inserção econômica da comunidade local.

AL4: Criação de grupo focado na inovação, com projetos que aproveitem a biodiversidade da região em que a empresa atua, com grande potencial de exploração de produtos naturais.

AL5: Manutenção de instituição voltada para parcerias com redes de Educação. Projetos divulgam valores da empresa.

AL6: Apoio a projeto de Escolas de Alternância, em que as crianças têm parte das aula em escolas tradicionais e outras nas suas próprias comunidades.

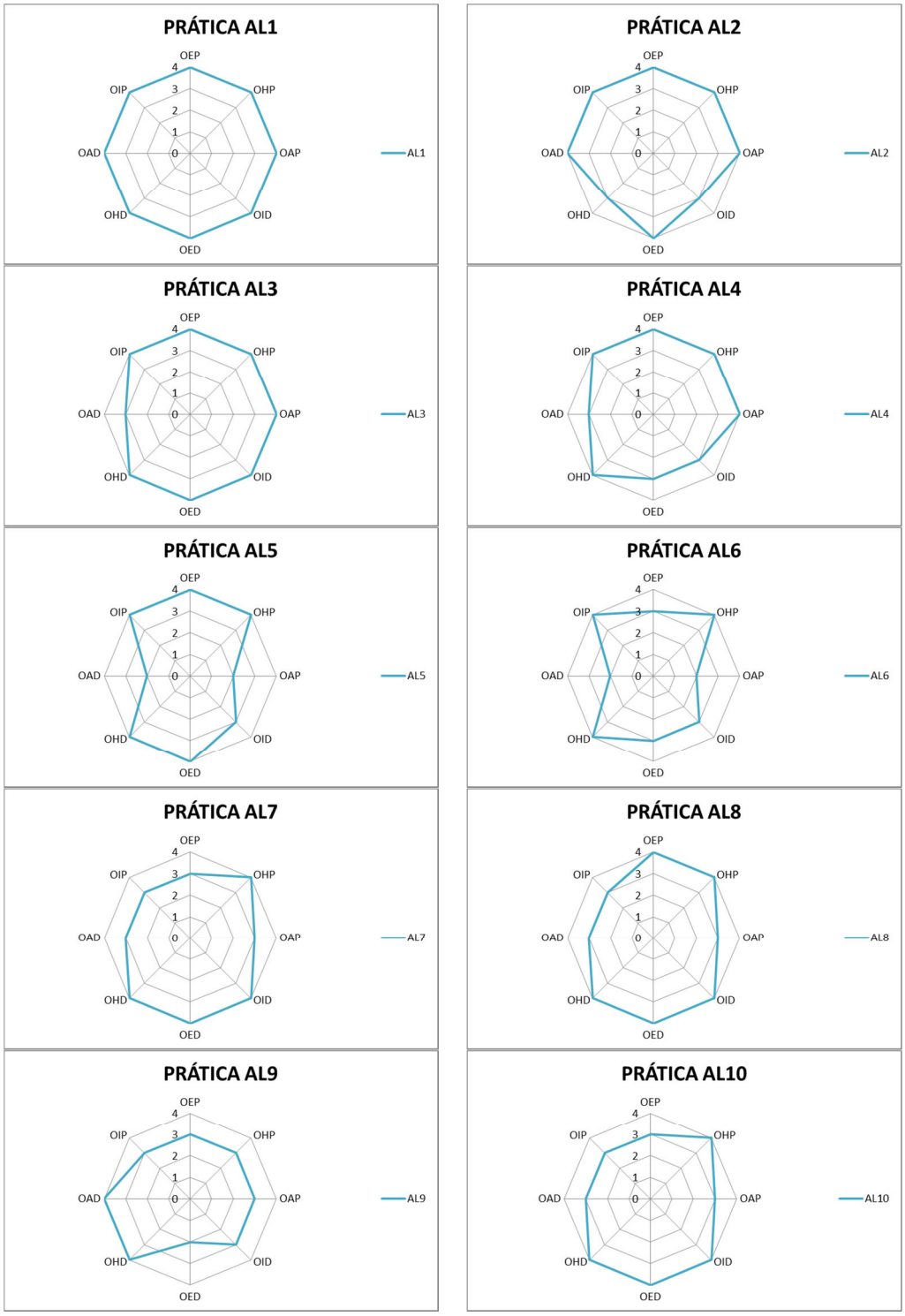
AL7: Incentivo aos colaboradores sem vínculos formais para realizarem projetos socioambientais, com resultados influindo nas remunerações destes.

AL8: Instalação de fábrica em área projetada para receber outras empresas, e possuir características ótimas no consumo de recursos, minimizando agressões ambientais

AL9: Utilização de metodologia para levantamento da *pegada hídrica* da empresa, com metas para neutralização dos efeitos negativos de efluentes em toda a cadeia de valor.

AL10: Ações conjuntas com consumidores, com geração de projetos sustentáveis para produtos da empresa.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AL, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AL:

A empresa apresenta discurso reconhecendo que faz parte de um *todo* e atribuindo importância a múltiplas conexões com seu ambiente. Coerentemente com esta declaração, palavras e expressões de cunho holístico podem ser encontradas em todos os seus documentos. Para a empresa, sua existência é interdependente com o Universo, e a diversidade é fator que agrega riqueza e vitalidade ao todo.

Apresentando Relatórios Anuais que contemplam tópicos socioambientais de maneira privilegiada, a empresa possui estruturas internas com atribuições ligadas à sustentabilidade de forma integrada, bem como visão de futuro. Em todas as suas práticas, apresenta avaliações elevadas quanto ao seu estágio de institucionalização com relação à utilização de elementos da abordagem holística, de forma que a conclusão é classificá-la no estágio de **consolidação**.

Particular atenção deve ser dada ao fato que a empresa possui metas específicas de longo prazo para projetos sociais e ambientais em número elevado, mostrando evolução neste sentido ao longo dos seus relatórios. Mais ainda, coloca uma visão a longo prazo, com meta de passar a ser causadora de impacto positivo, ou seja, compensar o natural impacto por suas atividades e contribuir além disso, visando um mundo melhor.

Além de ações junto aos fornecedores, vai além, na sua cadeia de valor, assumindo a responsabilidade de conscientizar e ajudar seus clientes a utilizarem seus produtos de forma a minimizar efeitos socioambientais negativos. Sua atuação visa a transformação de hábitos, e o compartilhamento dos seus valores com toda a sociedade.

A empresa faz de sua visão integrada, característica de uma abordagem holística, um diferencial importante de mercado, assim como considera seus *stakeholders* de maneira ampla, buscando ampliação de contato e discussão conjunta sobre aspectos do negócio. Conforme a Teoria da Institucionalização, possui potencial para influenciar outras organizações, através do exemplo, confirmando uma tendência mundial em setores específicos da Economia.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AM:

AM1: Vinculação do atingimento de metas socioambientais para remuneração variável dos principais diretores.

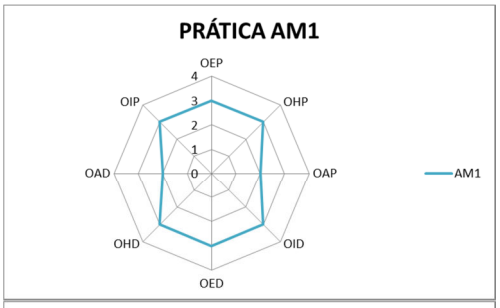
AM2: Transformação de lonas para campanhas publicitárias em sacolas, mochilas e outros itens, através de parcerias com cooperativas de costureiras.

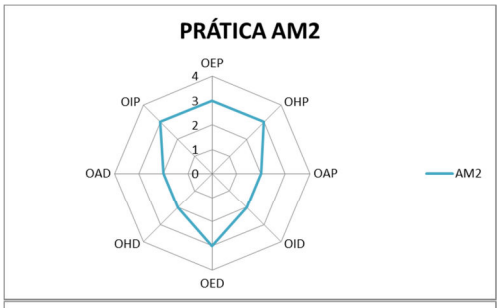
AM3: Ações de preservação da biodiversidade, incluindo proteção da fauna, resgate de animais silvestres e plantio de mudas.

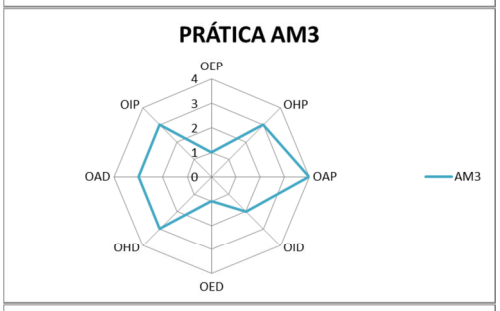
AM4: Apoios a projetos culturais, incluindo teatro, música e outros. Preocupação com comunidades mais carentes e com acesso à cultura dificultado.

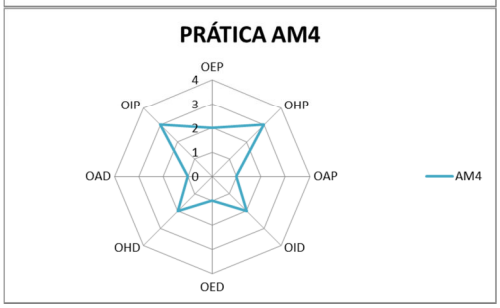
AM5: Apoios para projetos sociais diversos, com focos diferenciados na empregabilidade dos jovens e mudança de comportamento e hábitos.

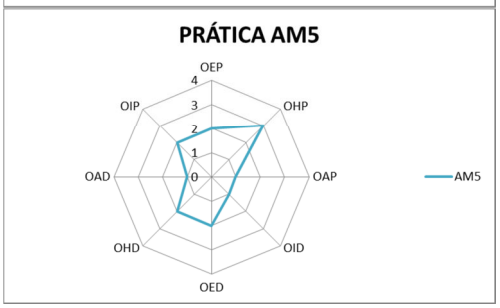
GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AM, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:











CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AM:

A empresa apresenta histórico longo, com relação à publicação de Relatórios de Sustentabilidade, e menciona palavras e expressões de cunho holístico em seus documentos. Em particular referências à *abordagem sistêmica* e à *visão sistêmica* foram encontradas. Acrescentou o tema da sustentabilidade ao seu Comitê de Estratégia e possui política específica para o meio ambiente bem como uma política corporativa voltada para o tema de mudanças climáticas.

As práticas da empresa, no entanto, não são compatíveis com os relatos sobre estruturas específicas que normalmente estão ligadas a um relacionamento mais colaborativo e menos impositivo a seus *stakeholders*. A começar pelos seus diretores, a prática de uma remuneração variável conforme o atingimento de metas socioambientais (AM1), se aponta para uma confirmação dos propósitos da empresa em aumentar seu desempenho nestes quesitos, também demonstra que o tratamento das questões sobre valores são resolvidas pelo expediente de recompensas financeiras. O fato de que não foram encontradas iniciativas relevantes com relação à conscientização dos colaboradores e outros *stakeholders* da importância de ações socioambientais fortalece este entendimento.

O número de práticas é grande, com alto investimento total relatado, mas a integração destas ainda é um problema para a empresa, que coloca como meta a resolução deste. Formada por unidades independentes, a empresa não demonstra que possui ações para selecionar as melhores práticas de cada uma para que se tornem disseminadas na empresa como um todo. Entende que a comunicação com seus *stakeholders* precisa ser melhorada e relata que agirá neste sentido.

Levando-se tudo isso em consideração, a empresa é classificada no estágio de **objetificação** com relação à utilização de elementos da abordagem holística nas suas práticas gerenciais. No entanto, demonstra dificuldades e um ritmo lento na evolução para o último estágio.

Mais do que comunicação com os *stakeholders*, a teoria alerta para um trabalho conjunto com estes, na busca de uma configuração de interesses satisfeitos de forma coletiva.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AN:

AN1: Empresa componente do grupo troca modal de transporte, do rodoviário para o ferroviário, minimizando impactos ambientais e problemas sociais como trânsito e ruídos.

AN2: Utilização de matrizes de materialidade da empresa como um todo e de suas componentes. As matrizes orientam a política de sustentabilidade da empresa.

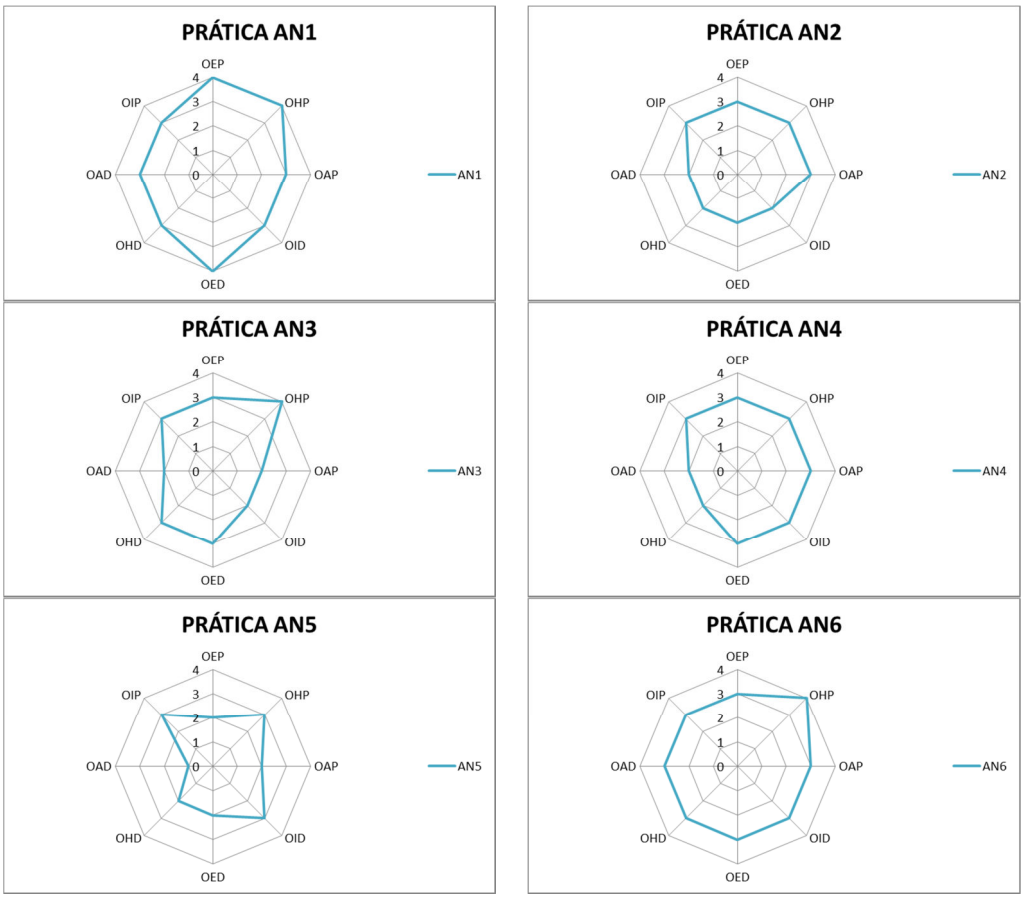
AN3: Apoios para projetos culturais e esportivos diversos, destinados a desenvolver as comunidades do entorno da empresa.

AN4: Práticas focadas no problema das Mudanças Climáticas, com diminuição de emissão de particulados, mudanças nas matrizes energéticas e desenvolvimento de combustíveis alternativos.

AN5: Programas de prevenção de doenças graves de colaboradores, familiares ou membros das comunidades, envolvendo mutirões, palestras e outras ações.

AN6: Práticas de subsidiária dedicada à negociação de propriedades, para recuperação de terras, preservando-as, e planejando, junto aos arrendatários, uma administração sustentável.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AN, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AN:

A empresa é formada pela agregação de outras empresas e reserva seções dos seus Relatórios de Sustentabilidade para cada uma. Trabalha com matrizes de materialidade individuais e para o grupo, procurando lidar de forma condizente com os temas comuns e os específicos. Para isso, institui grupos de trabalho locais, de forma multidisciplinar, com a presença de profissionais das áreas de qualidade, segurança, saúde e meio ambiente, para subsidiar a gestão corporativa.

Admitindo que a melhoria nas suas práticas socioambientais é condicionante para que possa obter financiamentos específicos, vincula o salário dos diretores a metas específicas para o atendimento destas demandas.

Foi possível encontrar práticas bem elaboradas, destinadas a múltiplos *stakeholders*, mas, não presentes na empresa como um todo, sendo localizadas em uma subsidiária específica. A empresa relata esforço para atingir uma maior integração entre as boas práticas encontradas. Também manifesta conferir importância ao constante diálogo com sua rede de relacionamentos, apresentando práticas relacionadas a isso.

Observa-se que a empresa evoluiu consideravelmente na ampliação do seu conceito de *stakeholders*, conforme pôde ser constatado na sequência de seus relatórios. Houve uma modificação institucional bastante recente, para que os resultados possam ser considerados com precisão. Desta maneira, conclui-se que a empresa está no estágio de **objetificação**, com relação à utilização da abordagem holística em suas práticas gerenciais. Seus desafios no momento do fechamento desta pesquisa constituem-se em evoluir na transversalidade de suas práticas, e tornar eficientes as ferramentas desenvolvidas para melhorar seu relacionamento com os grupos integrantes de sua rede de interações.

A maior integração entre as partes favorece a evolução da totalidade em que estas partes se encontram. Nas totalidades envolvendo o elemento antrópico, o diálogo multilateral é forma que permite melhor integração entre partes, ao permitir que se conceba soluções para problemas de forma a satisfazer várias óticas, ou conjuntos de valores e interesses.

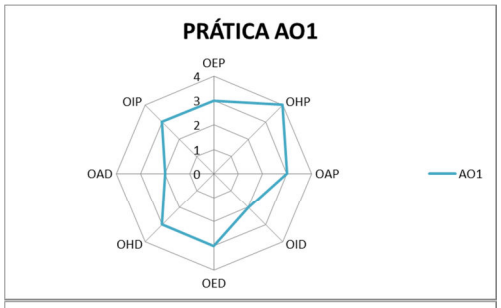
DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AO:

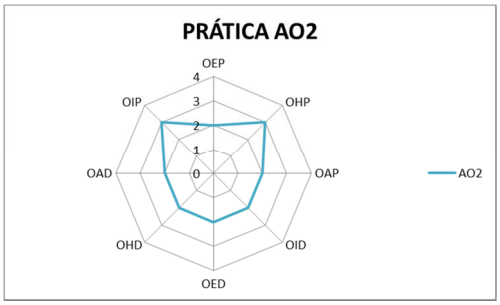
AO1: Organização e apoio a grupo de voluntariado corporativo, dedicado a ações socioambientais para as comunidades no entorno da empresa.

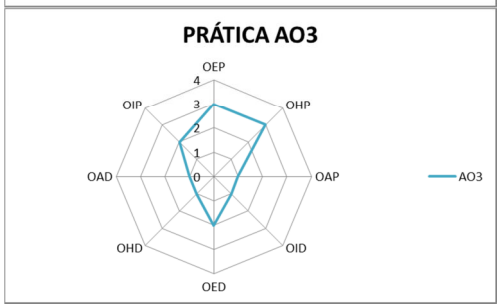
AO2: Práticas destinadas ao alinhamento dos fornecedores com padrões éticos e socioambientais da empresa, através da avaliação dos mesmos. Preocupação com os fornecedores críticos.

AO3: Programa de Educação Continuada da empresa, com declaração de integrar o maior número possível de pessoas.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AO, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:







CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AO:

A empresa não apresenta Relatórios de Sustentabilidade, apenas Balanços Sociais. Nestes, ao longo do tempo, há metas que são reiteradamente colocadas, não atingidas e não justificadas. As informações passadas sobre suas atividades com *stakeholders* são bastante genéricas, com destaque para o voluntariado corporativo.

Entre as práticas encontradas, há uma concentração envolvendo os colaboradores, mas, sem detalhamento. Em um documento, a empresa informa que cumpre suas obrigações com relação à regulação estatal, demonstrando atitude reativa.

Possui uma política específica para questões ambientais, mas, os pontos abordados nela são apenas endógenos, seu compromisso fica restrito ao espaço em que atua, excluindo desta política até mesmo grupos da sua cadeia de valor, como os fornecedores, e também externos próximos, como famílias de colaboradores e comunidade no entorno das áreas em que atua.

Pelo estado incipiente das práticas, pela pouca quantidade de relatos sobre elas, considerando o tamanho e tipo de atuação da empresa, pela comunicação falha com muitos grupos de interesse e pela ausência de metas específicas para o futuro, considera-se a empresa como estando no estágio de **conscientização**, com relação à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

O Holismo admite a existência de agregados para os quais as análises reducionistas, particularmente as mecanicistas, geram resultados. Estes objetos, entretanto, não apresentam as propriedades superiores de totalidades mais integradas. A abrangência no relacionamento com grupos de interesse é uma das características mais fortes da Teoria do *Stakeholder*, ao lado do tipo e da intensidade desse relacionamento, o que não é relatado pela empresa analisada.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AP:

AP1: Criação de grupo para prevenção de acidentes com colaboradores e com aqueles que se utilizam dos serviços da empresa.

AP2: Programa educacional, incorporando o tema de educação para o trânsito nos currículos escolares formais, com capacitação de docentes da rede pública, visitação à empresa e doação de material didático. Articulação com programa de Educação Ambiental.

AP3: Programas de esclarecimento aos utilizadores dos serviços da empresa sobre a utilização consciente dos mesmos, incluindo doação de materiais de segurança.

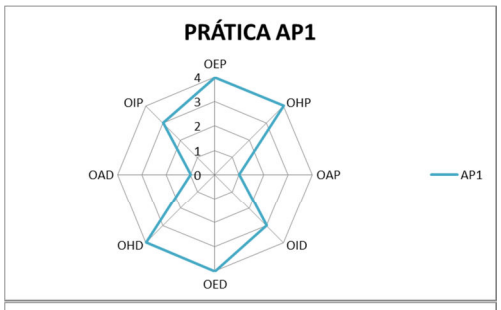
AP4: Programa de plantio de mudas em propriedades, antes de possível concessão de serviços para a empresa. Recuperação de matas ciliares, junto a córregos e mananciais que abastecem municípios lindeiros e áreas de lazer.

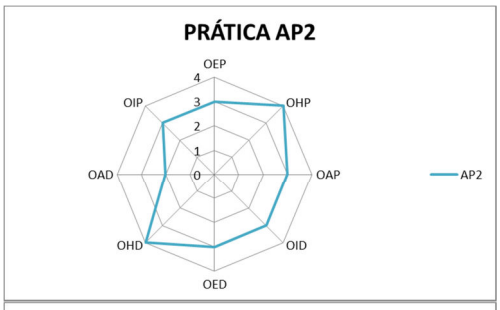
AP5: Apoios a projetos culturais distribuídos por várias áreas (cinema, teatro, literatura, música).

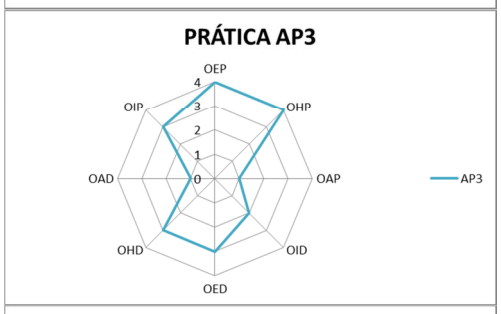
AP6: Ações de favorecimento ao voluntariado corporativo, com campanhas de doações e ações educativas para crianças, voltadas para temas ambientais.

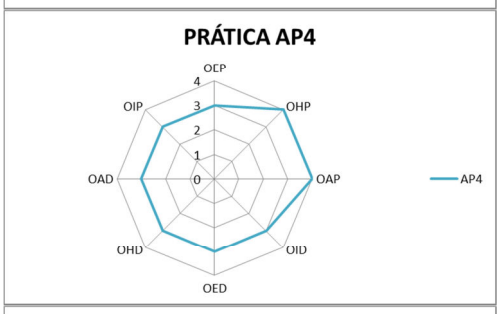
AP7: Apoio da empresa para práticas esportivas, com variações ao longo dos anos, envolvendo judô, natação e basquete.

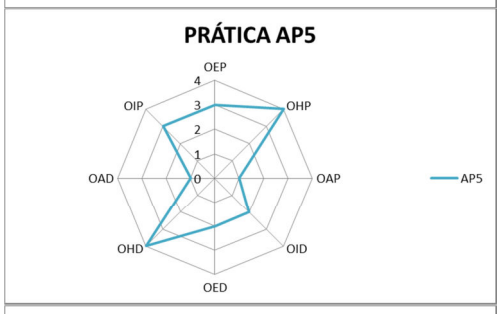
GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AP, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:

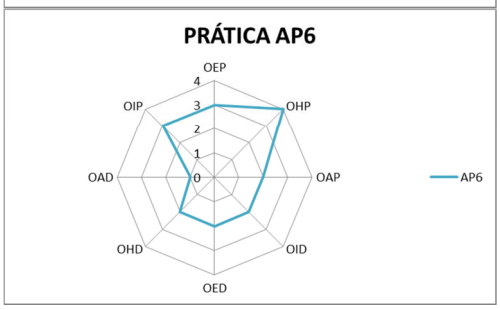


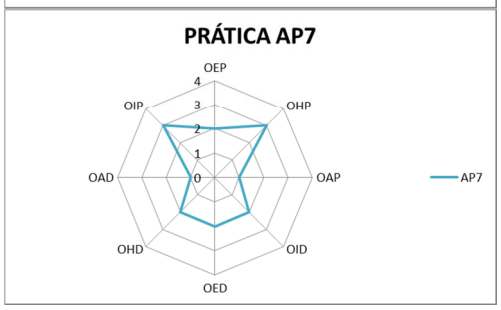












CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AP:

A empresa apresenta menções a palavras e expressões relacionadas com uma abordagem holística em seus documentos principais. Apresenta seus relatórios anuais em número considerável, e é das poucas empresas na amostra que, possuindo estes relatórios, não segue a metodologia do GRI, o que explica, em parte, a ausência de dados quantitativos sobre suas práticas socioambientais, particularmente com relação aos quesitos de economia de recursos e gerenciamento de resíduos.

Muitas das suas práticas são relacionadas ao seu negócio, mas, o envolvimento dos *stakeholders* é relatado como integrado. De fato, programas de voluntariado, parcerias educacionais e relacionamentos com comunidades no entorno da sua atuação, mostram que suas ações não consideram somente os grupos com maior influência econômica a curto prazo.

A empresa manifesta, já no Relatório de 2010, a preocupação com a disseminação de suas práticas pelas subsidiárias, mas, três anos após, ainda pode ser notado que algumas boas práticas ficam restritas a partes bem discriminadas. A existência de uma Diretoria de Responsabilidade Social, no entanto, demonstra o esforço da empresa para possuir e aplicar um planejamento corporativo de forma a promover a integração e a disseminação de práticas por todas suas partes componentes. Apesar de haver práticas com duração superior a uma década, o que gera segurança com relação à manutenção destas, observa-se ausência de metas específicas e compromissos firmados com *stakeholders.*

Considerando práticas, critérios e interpretação do grau de integração e abrangência das práticas, a empresa é colocada no estágio de **objetificação**, com relação à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

A tendência para uma maior centralização e coordenação em totalidades de hierarquia superior foi observada por Smuts (1926). Apesar de ter dado uma conotação absoluta a este fenômeno, incompatível com alguns achados da Teoria Sistêmica e da Teoria da Complexidade, tanto no âmbito biológico como no supraindividual, há numerosos exemplos que confirmam a alta frequência deste processo.

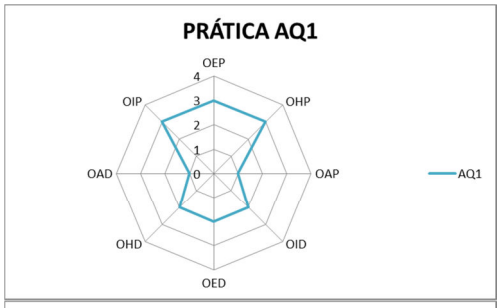
DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AQ:

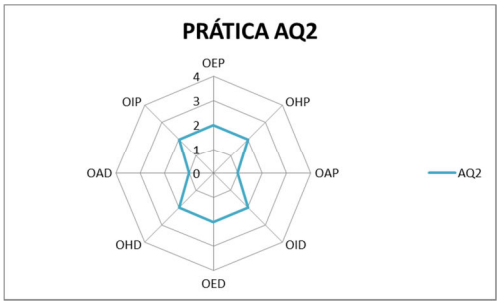
AQ1: Programas para inclusão social de portadores de necessidades especiais. Programa em que os aprendizes montam equipamentos que são utilizados pela empresa, que remunera a instituição assistencial parceira. Programa de acompanhamento dos colaboradores portadores de necessidades especiais para que sejam adequadamente incluídos na empresa.

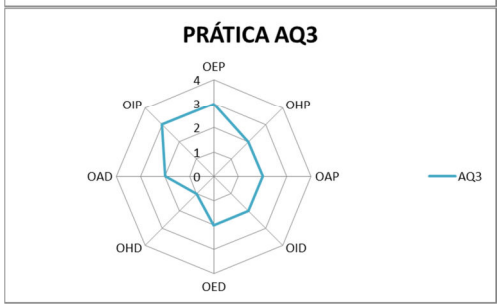
AQ2: Manutenção de instituição com objetivos declarados de facilitar a educação continuada dos colaboradores, bem como a promoção de ações de voluntariado social entre estes.

AQ3: Processos sustentáveis para utilização completa dos materiais utilizados pela empresa, com o intuito de zerar desperdícios e ter controle total do gerenciamento de resíduos.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AQ, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:







CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AQ:

A empresa não apresenta Relatório de Sustentabilidade nem possui estrutura interna para tratar de temas socioambientais. Ao expressar-se sobre crescimento sustentável, relaciona o mesmo apenas a itens financeiros. Suas práticas socioambientais, em pequeno número, não são apresentadas em detalhe.

Há menção a instituição mantida pela empresa, com mais de uma década de atuação em projetos voltados para a educação dos colaboradores e para o voluntariado corporativo, sem maiores esclarecimentos. A empresa faz parte de um grupo, mas não há menção sobre o relacionamento entre ela (parte) e o grupo (todo).

Sua comunicação é claramente destinada a clientes e investidores, com pouco relato em relação a outros grupos de *stakeholders*, incluindo fornecedores. Apesar de dar destaque à sua postura inovadora, a inovação não aparece na missão, visão, nem nos nove valores declarados pela empresa. Não foi possível identificar qualquer grupo dedicado à inovação na estrutura apresentada pela empresa.

Com estes dados em consideração conclui-se que a empresa, com relação à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, está no estágio de **conscientização**.

No universo empresarial, a comunicação é quesito que se torna cada vez mais forte como critério distintivo de boas práticas corporativas. O interesse crescente pelo tema de Governança Corporativa e as exigências feitas por setores de negócios, organizações internacionais e agentes financeiros, como a própria BM&FBovespa, são mostras de que as empresas devem dar a atenção devida à forma e ao conteúdo de suas comunicações. Esse pode ser um fator de limitação da evolução de estruturas holísticas do tipo organização empresarial, da mesma forma como fatores físico-químicos (temperatura, ph, salinidade) favorecem ou dificultam a evolução de estruturas biológicas.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AR:

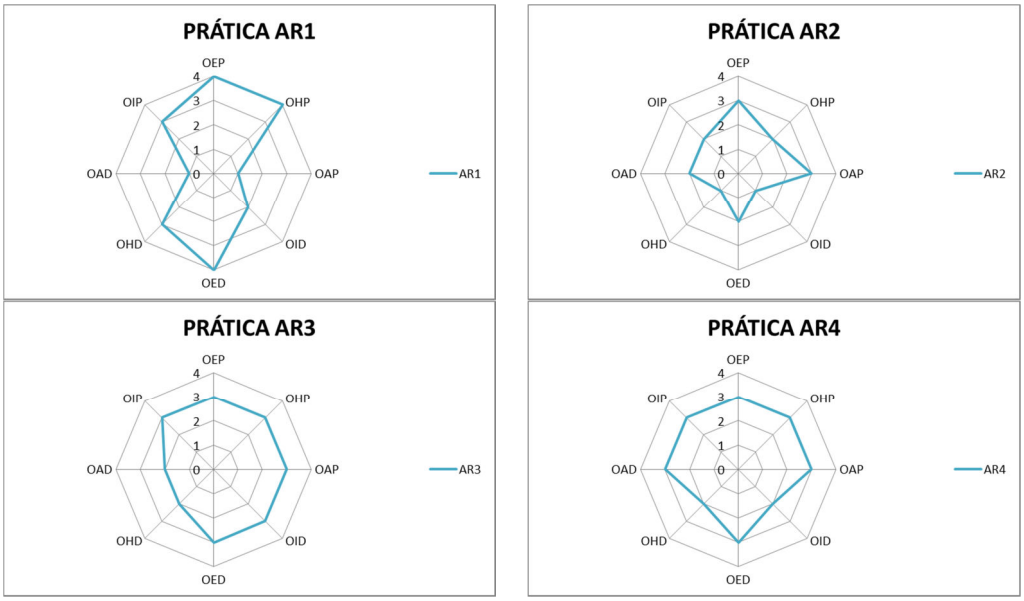
AR1: Presença de estrutura interna na empresa para capacitação contínua dos seus colaboradores, atuando nas vertentes de Liderança e Cultura, Jovens Talentos, Comercial e Operações Industriais. Estrutura evoluindo da formação continuada de gestores até atingir todos os níveis de colaboradores.

AR2: Construção de Estações de Tratamento de Efluentes Biológicos em unidades da empresa, gerando possibilidade de reaproveitamento de água.

AR3: Investimentos em equipamentos e tecnologias para economia de energia, como motores de alta indução e lâmpadas LED.

AR4: Ações de conscientização dos colaboradores quanto ao consumo de água, energia, coleta de lixo e redução de resíduos de forma geral.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AR, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AR:

A empresa disponibiliza seus Relatórios Anuais de 2004 a 2007, deixando de publicá-los a partir daí, relatando que considera suficientes suas demonstrações financeiras e outros relatórios, principalmente o Formulário de Referência. Neste último, as informações são formatadas para *stakeholders* específicos, particularmente investidores. Suas práticas socioambientais estão concentradas em colaboradores, visando capacitação contínua e conscientização quanto ao uso de recursos, incluindo redução de resíduos. Existem investimentos ambientais recentes, mas não são fornecidos dados sobre seu impacto no meio ambiente.

Possui um Portal de Relacionamento, mas o acesso a este se dá por *login* e senha, de tal maneira que o mesmo não pôde ser acessado. Poucos dados relatam como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*. Toda a página *web* da empresa é direcionada para compradores finais e representantes de vendas, havendo *link* para um Portal destinado a interessados em ingressar na empresa.

Apesar da duração de algumas práticas, que pode ser constatada pelos documentos, a empresa não relata metas socioambientais específicas, bem como não detalha apoios sociais e esportivos, e a maneira como participa campanhas de doação constantes dos seus relatos.

Pelas considerações acima, conclui-se que a empresa está no estágio de **habitualização** com relação à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais. Na amostra pesquisada, foi o único caso de diminuição, ao longo do tempo, da utilização de documentos focados numa comunicação mais abrangente com seus *stakeholders*.

A Teoria da Institucionalização contempla o processo de desinstitucionalização, em que ideias e comportamentos perdem significância nas organizações. Entretanto, isso é atribuído a uma adaptação com o ambiente, o que não ocorre neste caso, com a progressiva cobrança das empresas por mais transparência e pela consideração dos interesses de mais grupos de *stakeholders*.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AS:

AS1: Criação de órgão interno para colaborar com o desenvolvimento e a implementação da estratégia de sustentabilidade da empresa. Atribuições ligadas à comunicação da estratégia bem como ao partilhamento das melhores práticas entre as subsidiárias.

AS2: Criação e manutenção de instituição para promover ações educativas, culturais, de esporte, segurança alimentar, saúde e assistência social. Estruturada regionalmente, também prepara jovens para assumir cargos na empresa, em parceria com o SESI.

AS3: Ações de subsidiária com foco na educação de jovens com vulnerabilidade financeira. Desenvolvimento do empreendedorismo, apoios financeiros e através de voluntariado.

AS4: Ações pontuais de subsidiária, para levantamento de fundos com objetivos assistenciais, culturais e de saúde, bem como de atuação ambiental.

AS5: Existência de um Sistema de Gestão Ambiental, para monitorar impactos socioambientais das atividades da empresa. Geração de informações auditáveis.

AS6: Investimentos em tecnologia para reduzir emissões e consumo de energia, com substituição de fontes energéticas. Ações inovadoras, como aproveitamento do calor.

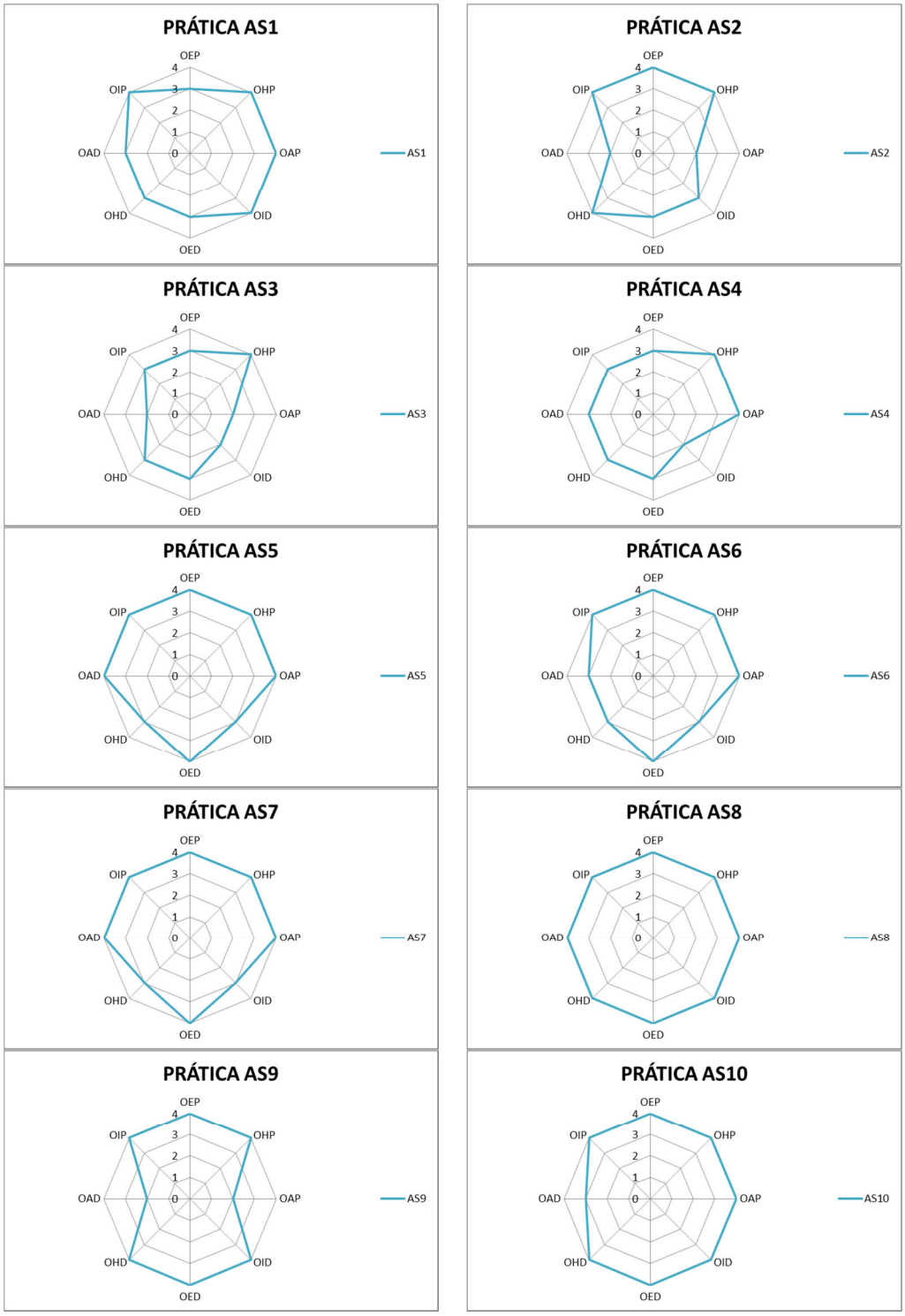
AS7: Ações para redução de resíduos gerados e destinação correta destes. Ações complementadas pela conscientização de colaboradores e parcerias comerciais.

AS8: Práticas visando preservação da biodiversidade. Monitoração de propriedades para evitar desmatamento. Acompanhamento das ações ao longo da cadeia de valor e compromissos firmados com instituições nacionais e internacionais.

AS9: Programas para colaboradores em situações especiais: portadores de necessidades especiais, gestantes, mulheres. Programas gerais para incremento da qualidade de vida.

AS10: Alinhamento de fornecedores e prestadores de serviços com os valores da empresa. Capacitações, planejamento conjunto, sistema de avaliação e recompensas.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AS, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AS:

A empresa utiliza palavras e expressões de cunho holístico na sua missão, visão, e nos valores que declara, bem como em todos os documentos produzidos para os *stakeholders* em geral. Publica Relatórios Anuais com tópicos de Sustentabilidade, utilizando a Metodologia do GRI nos quatro últimos acessados. Desde 2007 demonstra preocupação acentuada com a integração de práticas e envolvimento da cadeia de valor da empresa em práticas de preservação ambiental e ações sociais.

Sendo formada por um conjunto de empresas distribuídas em várias partes do mundo, o aproveitamento das melhores práticas é visto como um grande desafio, para o qual criou estrutura interna global. Suas práticas são bem distribuídas entre os vários *stakeholders*, e há metas e compromissos específicos de longo prazo.

Tendo criado uma instituição para promover ações educativas, culturais, de esporte, segurança alimentar, saúde e assistência social, mantém a mesma estruturada em várias localidades nas quais atua. Possui acordo firmado com o Greenpeace e apresenta premiações referentes à atuação com sustentabilidade.

Através de um sistema de gestão integrada, monitora constantemente impactos ambientais, condições de saúde e bem-estar dos funcionários, bem como acompanha processos de melhoria contínua. Os dados permitem auditorias e tomadas de decisão com maior qualidade. Há metas de longo prazo numa série de indicadores.

Conclui-se que a empresa está no estágio de **consolidação**, com relação à utilização de elementos da abordagem holística nas suas práticas gerenciais, por conta da disseminação de valores por toda a organização, consideração por uma multiplicidade de *stakeholders*, ações socioambientais planejadas e com metas a serem atingidas a curto e longo prazos.

A institucionalização de determinadas ideias e comportamentos gera fortes influências internas e externas, tornando a totalidade (organizacional) mais dinâmica com relação a estes componentes, destacando-a num contexto ambiental mais geral.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AT:

AT1: Criação, manutenção e formação de parcerias com instituição que objetiva auxiliar os projetos socioambientais da empresa. Apresentando maior alinhamento com a empresa ao longo do tempo, a instituição age nas comunidades em que a empresa atua.

AT2: Política de favorecimento ao voluntariado corporativo, com 4 horas mensais por colaborador garantidas. Atuação em ações socioambientais diversas.

AT3: Existência de políticas para meio ambiente, incluindo biodiversidade. Compromissos no levantamento, monitoramento, divulgação e mitigação de riscos e impactos ambientais.

AT4: Ações de levantamento e tratamento de impactos ambientais diretos e indiretos, por conta das atividades da empresa.

AT5: Ações de gestão alinhadas com a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Prioridades: não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento e disposição final ambientalmente correta. Utilização de logística reversa no tratamento de resíduos

AT6: Ações ligadas às perspectivas de mudanças climáticas. Levantamento e monitoramento de emissões, desenvolvimento de tecnologias e envolvimento da cadeia de valor.

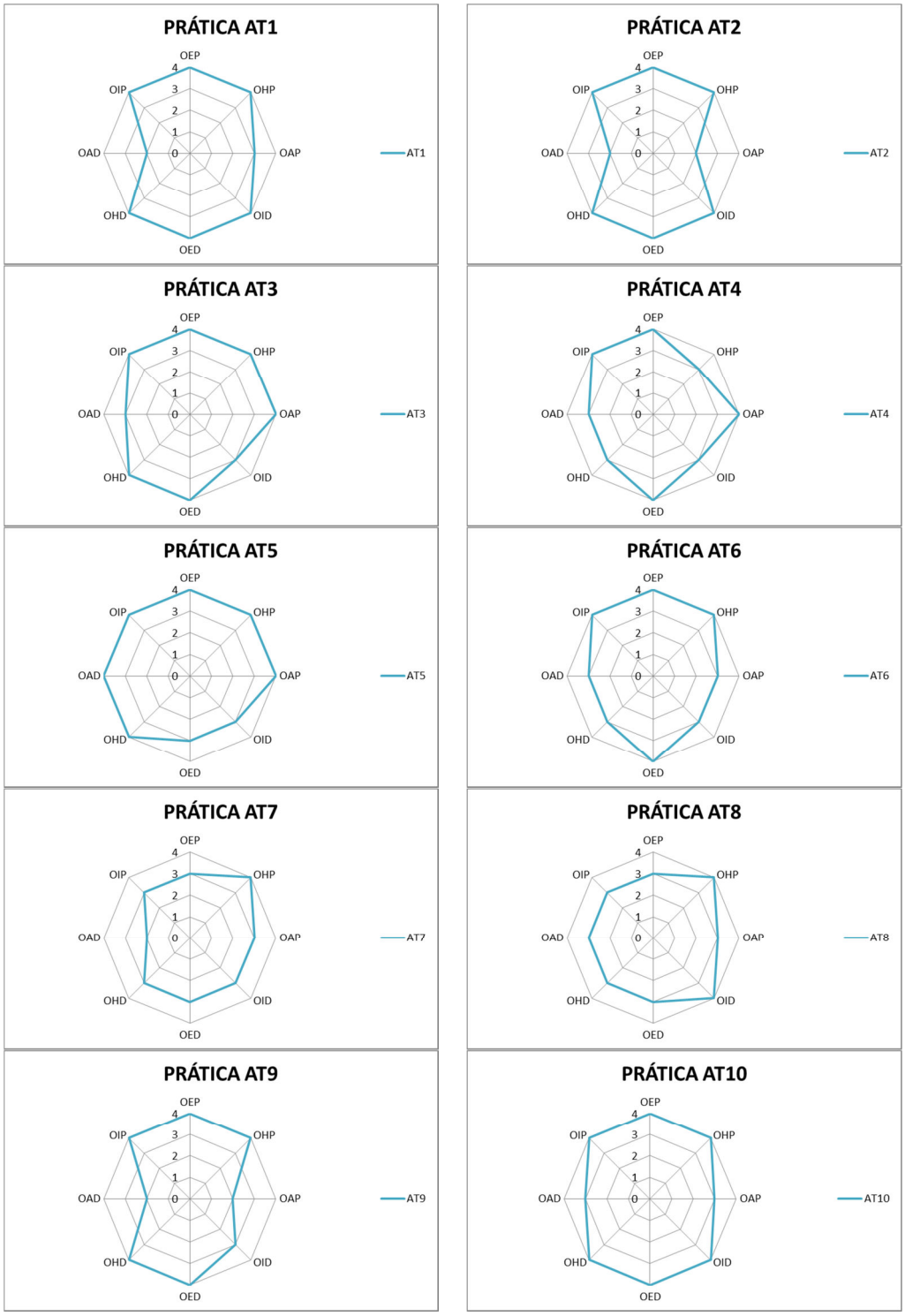
AT7: Ações para melhor contato com *stakeholders.* Publicações específicas, manutenção de canais especializados, comunicação direta com os diversos grupos de interesse.

AT8: Participação em pactos e programas socioambientais de forma voluntária, firmando compromissos e discutindo conjuntamente com entidades nacionais e internacionais.

AT9: Programa visando equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores, com envolvimento das famílias destes. Ações focadas na melhoria da Qualidade de Vida.

AT10: Práticas favorecendo a inovação com sustentabilidade, com prêmios, bolsas e treinamentos diversos, visando sedimentar os valores da empresa.

GRÁFICOS DAS PRÁTICAS DA EMPRESA AT, CONSIDERADAS QUANTO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PELOS CONJUNTOS ÓTICA/LENTE:



CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO DA UTILIZAÇÃO DE ELEMENTOS DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA EMPRESA AT:

A empresa apresenta menções a palavras e expressões compatíveis com a abordagem holística em sua visão, valores e nos diversos documentos consultados. Publica Relatórios de Sustentabilidade seguindo a metodologia do GRI e declara ter estratégia de gestão no contexto do *triple botton line*, adotando tendências de Relato Integrado reportados pelo *International Integrated Reporting Counsil*.

Possui um Comitê de Sustentabilidade e é responsável pela criação e manutenção de instituição voltada para os projetos socioambientais da empresa. Os recursos para sua instituição foram obtidos com a venda de créditos de carbono, caracterizando reversão de resultados por boas práticas ambientais para melhorar sua atuação neste aspecto. Participa de várias organizações internacionais voltadas para a sustentabilidade, inclusive do GRI.

Foi possível indicar postura antecipatória da empresa, com preocupação e atuação no problema das Mudanças Climáticas e com alinhamento prévio com o PNRS (Política Nacional de Resíduos Sólidos). Ressalta a inovação como distintiva de suas atividades e liga a mesma com a ideia de sustentabilidade, favorecendo pesquisas e desenvolvimento de projetos envolvendo colaboradores e outros *stakeholders*.

Apresenta distribuição de ações entre vários grupos de interesse, com destaque a programa para colaboradores que visa equilibrar a vida profissional e pessoal, com ações de saúde e bem-estar, apoio à família, cidadania e cultura.

Pelo conjunto da atuação da empresa junto a múltiplos *stakeholders*, esforços pela integração de práticas e planejamento com metas para atividades em várias dimensões, a empresa é classificada no estágio de **consolidação**, com relação à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

A principal característica de totalidades holísticas irredutíveis às partes é o entrelaçamento destas de tal forma que as influências entre totalidades hierarquicamente diferentes tornam difícil imaginar a consideração isolada de qualquer uma delas.

4.2 Análise do conjunto das empresas

Nesta seção será feita uma análise para as empresas em conjunto, de forma a produzir subsídios para as conclusões gerais da pesquisa. O Quadro 15 mostra as empresas em cada estágio de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais.

Quadro 15 – Estágio das empresas quanto à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais

ESTÁGIO	EMPRESAS	PERCENTUAL DO TOTAL
Conscientização	AC, AE, AK, AO, AQ	25%
Habitualização	AB, AG, AH, AI. AR	25%
Objetivação	AA, AD, AJ, AM, AN, AP	30%
Consolidação	AF, AL, AS, AT	20%

A distribuição homogênea entre os estágios das empresas da amostra, apesar de não ser afirmada para o universo das empresas integrantes do Novo Mercado da BM&FBovespa, indicou que há uma distribuição em todos os estágios de institucionalização. Isso reforçou a hipótese implícita nesta pesquisa, de que as empresas vêm apresentando disposição para relacionamento com mais *stakeholders*, e procuram melhorar a integração entre suas práticas.

Agrupando-se os dois primeiros estágios num conjunto e os dois últimos em outro, encontrou-se exatamente metade da quantidade de empresas da amostra em cada agrupamento. De forma geral, isso indicou que metade delas possui estruturas internas que favorecem a visão holística, canais de comunicação com múltiplos *stakeholders*, práticas integradas e planejamento envolvendo longo prazo com relação à sustentabilidade e à responsabilidade social corporativa, enquanto metade possui carência nestes itens.

Os principais problemas identificados com as empresas do conjunto com menor visão holística foram a falta de integração nas práticas, bem como sua diferenciação, e a falta de ações e comunicações direcionadas a múltiplos *stakeholders*. A atitude reativa, identificada por expressões ligadas ao cumprimento legal, também foi considerada relevante.

Entre as empresas do conjunto superior, o principal problema para alcançar o estágio de maior institucionalização, o de consolidação, é a forma como cada empresa lida com o futuro, com pouca apresentação de metas que não sejam financeiras. A falta de compromissos de longo prazo indica um relacionamento não bidirecional com uma série de *stakeholders*, tais como

órgãos governamentais, instituições nacionais e internacionais ocupadas com temas socioambientais, entre outros.

A tendência internacional para a divulgação de Relatórios de Sustentabilidade ou com seções para isso foi confirmada na amostra, com 13 empresas divulgando estes relatórios. Destas, apenas 2 não utilizam a Metodologia do GRI. Com isso, uma uniformidade foi encontrada nos relatórios das diversas empresas, pois até a ordem das seções e dos assuntos abordados é similar.

A distribuição das empresas pelos estágios de institucionalização é coerente com as proposições holísticas de Smuts, em particular a de que estruturas mais e menos complexas, mais e menos evoluídas, coexistem num mesmo ambiente, com tendências evolutivas tais que, nas totalidades mais avançadas, identifica-se maior propensão à centralização de funções e maior organização interna. Observou-se que nas empresas com mais estruturas concebidas para lidar, de forma especializada, com os aspectos de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade, existiam mais práticas entrelaçadas hierarquicamente (políticas, programas, projetos e outras ações), bem como maior quantidade de *stakeholders* envolvidos, com envolvimento norteado pelo diálogo e discussão conjunta, e também mais metas para o futuro. Em suma, as estruturas centralizadas, ao mesmo tempo que assumem funções antes distribuídas, contribuem para uma difusão de determinadas funções para partes que anteriormente não as possuíam. Exemplificando, se um departamento passa a controlar e organizar práticas realizadas por uma empresa subsidiária, ao verificar a qualidade da prática e sua adequação à empresa, difunde a mesma para outras subsidiárias.

A tendência para um entrelaçamento maior com os *stakeholders* também foi algo observado nas empresas. Algumas, por conta da construção de suas matrizes de materialidade, fizeram consultas em quantidade expressiva para vários públicos, inclusive para a comunidade em geral. A utilização de canais virtuais permitiu, nesta linha, o acesso a grupos de interesse fora do entorno da empresa, de certa maneira transformando o que estava distante, em próximo, sendo isso observado pelos conjuntos ótica/lente. Uma das empresas (AT) declara participar do GRI, o que demonstra ganhos proporcionados pela visão holística. A empresa em questão não só é influenciada, mas, influencia outras totalidades, num ambiente mais amplo que o simplesmente ligado ao seu negócio.

O mimetismo, da forma como colocado pela Teoria da Institucionalização pôde ser observado, por conta da consideração dos relatórios das empresas ao longo do tempo. Foi constatada uma evolução coletiva, com utilização de versões mais avançadas das metodologias do GRI, preocupação com a avaliação dada por esta instituição à forma como a empresa se comunica acerca de sua atuação e resultados, criação de estruturas internas responsáveis por ações de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, aumento quantitativo e melhor articulação entre as práticas, entre outros quesitos. É possível colocar, como hipótese a ser testada, que esta evolução ocorreu não apenas pelo aumento das condicionantes legais. Ou seja, o aumento de legislação pode explicar parte desta evolução, mas, não a explica totalmente.

A seguir, no capítulo de conclusões, serão apresentados os resultados desta pesquisa, e a forma como estes resultados podem contribuir para a incorporação de formulações holísticas para teorias administrativas, bem como auxiliar as empresas a alcançarem progressos numa abordagem mais ampla para as suas práticas.

5 CONCLUSÕES FINAIS DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo termina esta tese, e está estruturado de forma a, primeiramente, responder às questões de pesquisas formuladas, de maneira que os objetivos colocados possam ser atingidos. Em seguida, serão feitas conclusões gerais, fundamentadas na observação, coleta e análise dos dados constituídos pelas práticas gerenciais elencadas, e pelas complementações que foram necessárias, de maneira a apresentar achados que agreguem conhecimentos às teorias abordadas, bem como registrar aspectos que poderão motivar novos estudos na linha de pesquisa abarcada, da utilização da abordagem holística no campo de conhecimento da Administração. Por fim, serão apresentadas sugestões específicas para continuidade dos estudos nesta linha, quer sejam ainda exploratórios ou caminhem para patamares científicos mais ambiciosos.

5.1 Conclusões relativas às questões e aos objetivos de pesquisa

Com relação à primeira questão de pesquisa, foi possível encontrar diversos elementos nas práticas gerenciais das empresas que podem ser considerados como de inspiração holística. Apesar de não ter sido possível encontrar, nos documentos das empresas pesquisadas, referências específicas à palavra *holismo* ou expressões que contenham a palavra ou suas derivações, tanto a descrição das práticas, como suas justificativas, em alguns casos, apresentaram termos que remetem às ideias características do holismo. Uma empresa, apenas (AL), referiu-se à ideia de estar inserida num *todo* em que tudo se conecta. Algumas outras, no entanto, referiram-se à *integração* entre suas práticas e entre a empresa e seu ambiente, numa forma claramente identificável com a ideia de *totalidade*. Outras, mesmo sem referência específica, no sentido linguístico, articularam suas práticas de tal forma a satisfazerem o que esta tese apresenta como Princípios Holísticos. A preocupação em satisfazer a múltiplos *stakeholders*, não apenas os tradicionais públicos que negociam com a empresa ou estão na sua cadeia de valor, também demonstra, para as empresas que assim o fazem, a consciência de que sua atuação é alvo de consideração por grupos não ligados a ela pelos liames financeiros, e que seus resultados de longo prazo podem ser afetados pela forma como estes grupos são

tratados. Em suma, estas empresas percebem que precisam levar em consideração uma série de óticas com as quais não se preocupavam.

Uma das empresas (AA) elencou, entre seus *stakeholders*, o meio ambiente em si. Outras mostraram-se preocupadas com o tópico específico das Mudanças Climáticas, reconhecendo que só ações integradas (holísticas), envolvendo-as, e à toda a sociedade, podem lidar com esta realidade planetária. Nas práticas orientadas para este objeto foi comum encontrar ações mais integradas, muitas vezes na forma de programas ou componentes de políticas, envolvendo cadeias de valor, redes de relacionamentos, toda a sociedade, enfim. A articulação entre ideias e sua concretização, ocorrendo em uma estrutura organizacional humana (empresa), envolvendo pessoas e itens materiais, é coerente com a proposição de Smuts, de um Universo em que estruturas holísticas são formadas e evoluem junto a outras totalidades.

Mesmo na amostra pesquisada, de empresas integrantes do Novo Mercado da BM&FBovespa, foi possível encontrar exemplos em que poucos, ou mesmo nenhum elemento que pudesse ser associado a um princípio holístico fosse considerado em suas comunicações públicas. Não apenas pela exclusividade do raciocínio financeiro, mas, principalmente, pelo reducionismo aplicado às suas práticas. Neste sentido, práticas entendidas como unidimensionais, dentro da típica caracterização do *triple botton line*, não levando em conta alguns *stakeholders* potencialmente envolvidos, ou simplesmente compensatórias, foram encontradas em quantidade. Isso indica que a Teoria do *Stakeholder* ainda não é aplicada por todas as empresas, principalmente na questão de grupos que podem ser influenciados e influenciam os negócios de forma indireta.

Em suma, elementos holísticos foram identificados em práticas gerenciais, indicando que conceitos e princípios holísticos, mesmo sem esta denominação, estiveram envolvidos na concepção delas, atendendo ao primeiro objetivo desta pesquisa. Entrementes, talvez ainda por carência teórica, ou por falta de ligação das teorias às práticas cotidianas, é patente que as empresas ainda se guiam, em muito, por abordagens tradicionais, mais atomísticas do que sistêmicas ou holísticas.

Com relação à segunda questão de pesquisa, para identificar os princípios e características de um modelo para a avaliação da abordagem holística nas práticas gerenciais, foi necessário reunir as proposições de Smuts com outras vertentes teóricas posteriores, para a formulação

de princípios gerais, aplicáveis a uma classe de problemas mais ampla. Nesta tese, foram consideradas a Teoria Geral dos Sistemas, da forma proposta por Bertallanfy, a Cibernética de Wiener e a Teoria da Complexidade, de Morin. Cada uma destas teorias, na medida em que também são contraposições ao reducionismo, revelaram-se fontes contributivas para um levantamento de Princípios Holísticos, de forma não exaustiva, mas, passíveis de serem identificados em situações práticas.

Com o auxílio dos princípios reunidos, foi possível definir a composição de um objeto holístico, de forma a propiciar acesso cognitivo a uma totalidade que, se apenas assim considerada, é um objeto de tal generalidade que se torna avessa a procedimentos analíticos, exatamente a maior crítica feita a abordagens holísticas. Na composição utilizada nesta tese, o objeto holístico é caracterizado por três elementos em interações recíprocas: o núcleo, o campo e a história.

O conhecimento deste objeto, de forma holística, pode ser obtido por uma somatória infinita de recortes, cada um observando-o com a utilização de valores específicos. Sendo esta somatória infinita uma impossibilidade prática, torna-se necessário uma seleção adequada para que a aproximação obtida seja suficiente para obtenção das respostas procuradas. Estes recortes formam conjuntos de óticas/lentes.

Considerando o estágio do campo de conhecimentos da Administração, em particular a Teoria do *Stakeholder*, bem como o tema da Sustentabilidade, expresso no conhecido modelo/metáfora do *triple botton line* utilizou-se suas três dimensões (ambiental, social e econômica) como óticas relevantes, com alteração da dimensão social para a ótica antrópica, que abrange todos os interesses humanos, sociais ou não. Às três, foi acrescentada uma quarta ótica, a de interconexão, importante por incorporar princípios holísticos essenciais, particularmente a interação entre os outros recortes. Para cada uma destas óticas, duas lentes, denominadas como próxima e distante foram consideradas, a lente próxima ligada ao entorno da empresa, ao tempo presente e aos efeitos pontuais das práticas gerenciais, a lente distante focada no espaço físico e relacional fora do entorno da empresa, no passado e futuro e nos efeitos agregados das práticas.

Com isto, não apenas foi cumprido o segundo objetivo de pesquisa, como este foi ultrapassado, com a proposição de um protótipo, um primeiro modelo de abordagem holística para avaliação de práticas gerenciais.

De posse de tal protótipo foi possível responder a terceira questão de pesquisa. Com base na avaliação das práticas pelos conjuntos de óticas/lentes, mais detalhes das empresas obtidos pelas suas comunicações públicas, todos estes dados considerados em conjunto, e interpretados dentro do contexto da pesquisa, foi constatado que as empresas pesquisadas estão distribuídas pelos quatro estágios de institucionalização considerados, com relação à utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais. Isso é coerente com a ideia fundamental da Teoria da Institucionalização, quando aplicada às empresas, da difusão de valores e padrões de comportamento através do ambiente em que se inserem as organizações.

Atingido, desta forma, o terceiro e último objetivo de pesquisa, as conclusões da mesma poderiam ser aqui encerradas. Contudo, todo o processo de observação e interpretação das práticas gerenciais das empresas pesquisadas permitiu que, numa consideração conjunta da amostra utilizada, conclusões gerais pudessem ser obtidas. Mesmo não vinculadas aos objetivos iniciais da pesquisa, estas conclusões podem ser tomadas como pontos de partida para novos estudos sobre o tema da abordagem holística aplicada à administração. Tais conclusões são abordadas a seguir.

5.2 Conclusões gerais sobre a utilização de elementos da abordagem holística nas empresas pesquisadas.

Após todas as análises nas empresas da amostra, e a subsequente classificação nos estágios de institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais, observou-se uma distribuição com alto grau de homogeneidade entre os estágios. Apesar de não ser possível afirmar a existência deste padrão no universo das empresas que estão no Novo Mercado da BM&Fbovespa, muito menos para outros universos maiores, os resultados apontam para uma tendência geral, no contexto empresarial. Esta distribuição, aliada ao fato que, para a maioria das empresas foi possível verificar, na sequência histórica de seus documentos, uma ampliação na quantidade de práticas dentro da perspectiva da sustentabilidade e do atendimento de interesses de mais grupos de *stakeholders*, do

desenvolvimento de estruturas internas para cuidarem destes temas, e de conexões externas com relação a isso, reforçam a ideia de que as empresas enxergam vantagens nestas ações.

Está claro que motivações apenas financeiras ou posturas reativas continuam sendo explicações fortes para estas tendências, e os documentos reforçam isso. Há relevante número de menções, no conjunto de documentos das empresas pesquisadas, ao atendimento legal, à redução de custos com multas, à busca de competitividade, entre outros objetivos tradicionais. O atendimento às pressões externas, como a apontada por uma das empresas (AT), com relação ao Pacto Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), faz com que as empresas ampliem suas práticas socioambientais. O aumento destas pressões, no Brasil, fornece um bom argumento para explicar os saltos qualitativo e quantitativo nas práticas socioambientais observados no conjunto das empresas da amostra, com início em 2011-2012. Entretanto, atribuir tudo isso apenas a cálculos frios, destituídos de qualquer concepção de valores, é uma explicação bastante simplista, uma espécie de reducionismo duplo.

Há empresas proativas, há posturas colaborativas, e pôde ser observado, em algumas empresas, que as práticas operacionais (ou seja, as ações efetivas) foram sendo articuladas dentro de programas, seguindo políticas, orientadas por definições estratégicas da mais alta hierarquia. Em suma, de uma simples orientação para mais *stakeholders*, estas empresas passaram a se comportar como totalidades holísticas. Pelo holismo pode ser previsto que, num estágio avançado, organizações empresariais apresentem características diferentes da simples agregação de suas partes, entre elas interesses de acionistas ou de administradores. Foi possível destacar alguns achados, que mostram padrões de evolução, bem como condicionantes para esta evolução, nas empresas pesquisadas.

Empresas pesquisadas que colocam, de forma mais geral, a inovação como um dos seus valores centrais, tiveram, via de regra, classificação nos estágios mais avançados, principalmente no último, com relação à institucionalização da utilização de elementos da abordagem holística em suas práticas gerenciais. Neste caso, não se fala simplesmente de inovação em seus produtos e serviços, ou processos, ou sistema de gestão, mas, inovação de forma abstrata, a procura do novo, o incentivo ao novo, material e imaterialmente. Isso é coerente com as ideias holísticas, que associam a criatividade ao estágio holístico da totalidade em questão. A abertura de visão da empresa, considerando possibilidades de

cocriação junto ao ambiente externo, com a natural contrapartida de ser considerada útil para os componentes deste ambiente, liga inovação ao aumento de conexões com *stakeholders*. Os resultados encontrados nas empresas que utilizaram estes conceitos foram, tanto o aumento na quantidade e qualidade, no sentido holístico, das práticas gerenciais socioambientais e de responsabilidade social corporativa, como incrementos inovadores em produtos, serviços processos e estruturas internas.

Mesmo com ambiente propício para evolução ao longo dos estágios, fatores internos limitam os resultados neste sentido. Estes fatores são, normalmente, ligados ao histórico da empresa, na forma como esta atingiu o tempo presente. Empresas que apresentam um histórico com forte presença de culturas familiares costumam apresentar problemas para alcançar um estágio superior na sua visão holística, pois possuem valores ligados à tradição. Dificuldades em se libertarem de pressupostos de negócios já arraigados, de buscarem relacionamentos sólidos com *stakeholders* não tradicionais, de incorporarem novas demandas ambientais aos seus procedimentos, serviços e produtos, e até mesmo de adaptarem-se quando saem de suas regiões de origem são limitadores importantes. Já para empresas cujo estágio presente se deve à agregação de estruturas já solidificadas, unir as diversas culturas sob um conjunto de valores compartilhados é o maior desafio. Várias das empresas pesquisadas nesta situação apresentaram práticas regionais que, não fosse uma união de partes sem ainda um conjunto de valores compartilhados, estariam difundidas em toda a estrutura global. Algumas, reconhecendo o problema, criaram estruturas internas para reconhecer e disseminar as melhores práticas, o que tem permitido que evoluam, com relação à apresentação de visão holística em suas práticas.

Um impeditivo importante para que as empresas alcançassem maiores estágios concernentes à visão holística está ligado ao elemento *futuro*. Muitas colocam, em sua visão estratégica , uma situação desejada no longo prazo, sem, entretanto, especificarem em suas políticas, em suas estratégias e em suas práticas, como procederão rumo a esta visão. Lembrando que a visão holística, conforme a proposta de Smuts (1926), contempla passado, presente e futuro, esta dificuldade em tratar o porvir é especialmente relevante como limitação. Somente duas das empresas (AL e AT), apresentaram metas para 2020, e uma (AL) para 2050. Elaborar metas para um futuro distante exige considerações sobre a evolução do seu ambiente, novas demandas, alterações possíveis quanto ao poder relativo de cada *stakeholder*, entre outras. Mais do que isso, exige disciplina no acompanhamento e franqueza na divulgação dos

resultados, bem como disposição para correção nas estratégias, conforme situações previstas não se concretizem ao longo do período. Sucesso nestas tarefas implica que a empresa está avançando, no que concerne à sua visão holística.

Um último fator limitante pôde ser identificado da triangulação entre os dados das empresas, as teorias disponíveis, e os requerimentos de instituições nacionais e internacionais, para que as empresas apresentem padrões superiores em Governança, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Estas instituições geram listas de quesitos, formulários e modelos de relatórios padronizados para as empresas demonstrarem adequação ao que é pedido por elas. Órgãos que monitoram e certificam as empresas quanto às práticas socioambientais e de responsabilidade social corporativa, bem como entidades reguladoras do mercado, constituem-se em influências importantes para as empresas, não raramente colocando os itens para avaliação das práticas destas agrupados por similaridade. Nestes itens, muitas vezes norteados por pontos de vista teóricos parciais e modelos de avaliação para serem aplicados em consultorias, é comum a separação entre aspectos econômicos, ambientais e sociais, os últimos entendidos nesta tese, de forma mais ampla, como antrópicos. A separação pode ocorrer até dentro destas categorias, como a separação entre controle de emissões e destinação de resíduos, no aspecto ambiental, e entre cultura e educação, no social.

A Teoria da Institucionalização ressalta a influência do mimetismo ambiental no processo de institucionalização de ideias e comportamentos. Se as separações indicadas vão sendo incorporadas pelas empresas, isso vai se tornando um padrão, o padrão de entender a realidade como uma somatória simples das partes que a compõem. No máximo, uma somatória ponderada pela valorização extemporânea de uma ou outra parte. Nada mais contrário à visão holística! As interações entre as partes são subotimizadas, quando não anuladas. Se o que as citadas instituições desejam é uma consciência das empresas da necessidade de uma participação mais efetiva na configuração de um mundo mais equânime, com respeito ao ambiente, à vida em geral e à diversidade humana, é importante que desenhem instrumentos mais holísticos, que valorizem as conexões, tanto ou até mais do que as simples partes. Desta maneira, serão atendidos os objetivos quanto ao todo.

Por fim, um aspecto relevante que não foi considerado nas questões de pesquisa, mas que deverá figurar no pensamento de muitos que lerem esta tese. O que uma empresa tem a ganhar

adquirindo uma visão holística, utilizando uma abordagem baseada em princípios holísticos para o desenho de suas práticas? Seria, realmente, uma pura questão de opção, um dilema ético, ou ganhos concretos em termos de rentabilidade, competitividade, entre outros objetivos tradicionais, seriam favorecidos?

Esta questão não foi arrolada entre as questões de pesquisa por dois motivos. O primeiro refere-se ao modelo da pesquisa, que não assume pretensões explicativas, nem ao menos de correlação, no sentido estatístico. O segundo é que, quando pressupostos holísticos são admitidos, os aspectos citados, normalmente considerados a curto prazo, perdem significância em relação aos propósitos maiores de sobrevivência e evolução.

Num universo holístico, a unidade básica de consideração é a totalidade, e isso vale para tudo, inclusive para valores, para crenças. Neste sentido, o trabalho de Esfeld (2001), sobre holismo com relação ao sistema de crenças individuais, citado nesta tese, é esclarecedor. Por ele, não há um valor ou uma crença em isolamento, mas, um sistema de valores, de crenças. É lógica a dedução de que uma empresa será mais bem sucedida se seus valores forem compartilhados no ambiente em que atua. Quanto mais isso ocorrer, mais se pode considerar uma integração positiva entre a empresa e outras totalidades. Entre os valores envolvidos, com certeza estarão os relativos ao seu desempenho financeiro e à sua competitividade, bases econômicas e de avaliação empresarial.

Em suma, o valor dado à empresa será composto pela integração holística do valor que cada integrante do ambiente confere a ela. E isso está ligado a um compartilhamento de interesses entre a empresa e seus *stakeholders*. Assim, é lógico assumir que, conforme a empresa adquire visão holística, compartilha seus valores com outras totalidades no seu ambiente, mescla seus interesses com os das totalidades de que é parte, e seu valor holístico cresce. Nesta tese isto é colocado como hipótese, cuja confirmação fica a cargo de novos estudos, conforme tópico a seguir.

Assumindo a lógica desta hipótese, um primeiro modelo holístico, sugerido nesta pesquisa, com a definição do objeto holístico como formado por núcleo, campo e história, para consideração conforme múltiplos conjuntos de óticas/lentes adequados ao problema que vai ser analisado, com integração das considerações por estes conjuntos para uma conclusão final, pode auxiliar empresas e outras organizações a operacionalizar um conceito antigo, distorcido

ao longo da história, mas que permanece como farol a iluminar pontos aos quais os diversos reducionismos não chegam: o holismo.

5.3 Recomendações para futuros estudos relacionando a abordagem holística à Administração.

O esforço nesta tese foi duplo, ao procurar relacionar um tópico com pouca teorização a uma área de conhecimentos carente de formulações teóricas compartilhadas por toda a sua comunidade. Por isso mesmo, o caráter exploratório da tese foi o predominante, tendo alguns aspectos descritivos relevantes na descrição das práticas gerenciais das empresas pesquisadas. O universo utilizado, de empresas pertencentes ao Novo Mercado da BM&FBovespa, é pequeno, menos do que um terço do total de empresas de capital aberto no país, que por sua vez não reflete o universo total de empresas do Brasil.

Pesquisas comparativas entre estes vários universos seriam benvindas. Da mesma forma, pesquisas abarcando diferentes métodos e metodologias, tanto com enfoque quantitativo ou misto como com outras formas de se fazer pesquisa qualitativa (estudo de caso, pesquisa ação, entre outros). Abordagens de pesquisa diferentes também gerariam contribuições complementares importantes. Tanto uma abordagem mais objetiva, buscando explicações com base estatística, ou mais subjetiva, como a da Teoria Crítica, forneceriam subsídios importantes para elaborações teóricas mais consistentes.

Pesquisas com caráter correlacional ou mesmo explicativo se fazem necessárias para responder aos questionamentos sobre os efeitos de uma visão mais holística, de uma abordagem holística das suas práticas gerenciais por parte das empresas, no desempenho das mesmas, seja ele econômico, estratégico, na atração de bons profissionais, entre outros critérios.

Por fim, estudos baseados no modelo proposto, em forma de protótipo, ou mesmo com proposição de outros modelos para adequar o pensamento holístico às necessidades de organização cognitiva para tratamento de problemas diversos, concernentes ao campo de conhecimento da Administração, da Economia, entre outros, são necessários para que o holismo deixe de ser apenas um assunto filosófico ou de utilização científica bastante restrita.

Nas últimas décadas podem ser identificados muitos avanços na consideração de que o Universo não é aquela estrutura simples e objetiva ensinada nas escolas, e com aplicações imediatas na vida e no ambiente profissional. Mais do que isso, a inserção do humano, do antrópico, no Universo, cria novas complexidades que precisam ser abordadas com ferramentas mais poderosas do que as fornecidas por reducionismos drásticos, que não conseguem abranger, descrever e prescrever técnicas para que se lide com estes problemas. Essas ferramentas, algumas já existentes e outras que estão por serem desenvolvidas, terão, e isso parece inegável ao final deste estudo, considerações mais holísticas. Qualquer contribuição em pesquisas e elaborações teóricas, neste sentido, terá valor intrínseco. A Administração, com seu passado de incorporação de teorias gerais como a Teoria Sistêmica e a Teoria da Complexidade, e mais específicas, como a Teoria do *Stakeholder*, é frutífero campo para estudos sobre o holismo e suas aplicações, num momento em que, mais do que nunca, as empresas são entendidas tanto como formadas pela sociedade humana quanto como formadoras desta sociedade.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. ***Ackoff's best*****:** *his Classic Writings on Management*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

ADACHI, T. **Comitê gestor da internet no Brasil (CGI.br):** uma evolução do sistema de informação nacional moldada socialmente. 188 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ALMADA, F. M. de. *et al.* Gestão celular por resultados: estudo do modelo de gestão adotado pela concessionária e administradora da ponte Rio-Niterói. **Revista de Práticas Administrativas***,* Maringá, v. 1, n. 3, p. 81-94, nov./dez. 2004.

ANSELMO, E.; VARGAS, N. Modelo de gestão de organizações que opera mem ambientes caóticos e complexos: um estudo de caso da Odebrecht Engenharia e Construção S. A. In: SANTOS, S. A. dos; PASQUALE, P. P. (Coord.). **Fronteiras da Administração I:** teorias, aplicações e tendências. Campinas: Akademika, 2004.

ARMSTRONG, H. C. ***Jan Christian Smuts – Grey steel****: a study in arrogance.* Breinigsville: 1937.

BABBIE, E. ***The Practice of Social Research***. 13. ed. Belmont: Cengage Learning, 2013.

BACHA, M. de L. *et al.* Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade *In:* **VII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf> Acesso em: 23 de maio de 2013.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERGSON, H. **A evolução criadora.** São Paulo: UNESP, 2010.

BERTALANFFY, L. von. ***General System Theory****: foudations, development, applications*. Revised Edition. New York: George Braziller, 1969.

BM&FBovespa. Disponível em : < http : / / www .bmfbovespa. com.br/empresas/ pages/empresas_novo-mercado.asp >. (2013a) Acesso em 1 de agosto de 2013.

_____ Disponível em: < http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Idioma=pt-br>. (2013b). Acesso em 1 de agosto de 2013.

BRAUN, E. ***Caos, fractales e cosas raras***. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1996.

BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate Governance, Accountability and Mechanisms of Accountability: An Overview. ***Accounting, Auditing and Accountability Journal***. v. 21 n. 7 p. 885-906. set. 2008. Disponível em: <http://researchrepository.ucd.ie/bitstream/handle/10197/2906/04_22%20Brennan%20Solomon%20Corporate%20Governance,%20Accountability%20and%20Mechanisms%20of%20Accountability.pdf?sequence=1> . Acesso em 03/08/2013.

BUNGE, M. ***Ontology II:*** *A world of systems*. Dordrecht: Kluwer, 1979 (Treatise on Basic Philosophy, volume 4)

BUNGE, M. ***Epistemology & Methodology I***: *Exploring the world*. Dordrecht: Kluwer, 1983. (Treatise on Basic Philosophy, volume 5)

_____. ***La investigación científica****: su estrategia e su filosofia*. Mexico, DF: Siglo XXI Editores, 2000.

_____. ***Evaluating Philosophies***. Dordrecht: Springer, 2012.

BURREL, G.; MORGAN, G. ***Sociological Paradigms and Organizational Analysis***: Elements of the Sociology of Corporate Life. Farhan: Ashgate, 1979.

BUTTERFIELD, J. *et al*. ***Holistic Management Handbook****:* Healthy Land, Healthy Profits. Washington, D.C.: Island Press, 2006.

CAILLÉ, A. Nem Holismo nem Individualismo: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** São Paulo, v. 13, n. 38, outubro, 1998. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000300001>. Acesso em 20/05/2014.

CAÑAMARES, I. A. *La cruzada de Fodor y Lepore contra el holismo de Quine: Protesta de um comprador inconforme*. **Areté: revista de filosofia**, v. XIX, n. 2, p. 155-173, 2002.

CAPRA, F. **O ponto de mutação***:* a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982.

_____. **A teia da vida***:* uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CERIN, P. Communication in corporate environmental reports. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.9, i. 1, p. 46-69, March 2002.

CHAUÍ, M.de. S. Espinosa. In: **Os Pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 1997

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** v. I, 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLARO, P. B. O**.** et al. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas. FGV**. São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

CRESWELL, J. W. ***Qualitative Inquiry & Research Design****: Choosing among five approaches*. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2007.

_____ ***Research Design****: q*ualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2009.

CUNHA, A. G. da **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da língua Portuguesa.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

D@DALOS- *International UNESCO Education Server for Democracy, Peace and Human Rights Education*. Disponível em < http://www.dadalos.org/int/menschenrechte/grundkurs_mr5/Apartheid/apartheid/entwicklung/entwicklung.htm>. Acesso em: 16/05-2014.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **A Corporação Virtual**. Lavras: Pioneira, 1993.

DESCOMBES, V. ***The Institutions of Meaning:*** *A defense of Anthropological Holism.* Cambridge: Harvard University Press, 2014.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DILTHEY, W. ***Introduction to the Human Sciences:*** *An Attempt to Lay a Foundation for the Study of Society and History.* Detroit: Wayne State University Press, 1988.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. ***The Academy of Management Review***. v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Publifolha, 1999.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DU BOIS, W. E. B. *Jan Christian Smuts: Story of a Tyrant*. In: **The New Masses**. New York, 04/03/1947, Disponível em: < http://www.unz.org/Pub/NewMasses-1947mar04-00007>. Acesso em 20/05/2014.

ELKINGTON, J. *Enter the triple botton line*. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.) ***The Triple Botton Line, does it all add up?***: *assessing the sustainability of business and CSR* London: Earthscan, 2004. p. 1-16.

ENRIQUES, A. CSR, *Sustainability and the Triple Botton Line* In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.) ***The Triple Botton Line, does it all add up?***: *assessing the sustainability of business and CSR* London: Earthscan, 2004. p. 26-33.

ESFELD, M. ***Holism in philosophy of mind and philosophy of physics***. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2001. (Synthese Library, v. 298).

ESTEBAN, M. P. S. ***Investigación Cualitativa en Educación***: *Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw Hill, 2003.

FEIGENBAUM, A. V. ***Total quality control***. 3. ed. rev. New York: McGraw-Hill, 1991.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FODOR, J.; LEPORE, E. ***Holism:*** *a Shopper's Guide.* Cambridge: Blackwell Publishers, 1992

FREEMAN, R. E. ***Strategic Management:*** *a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. *A Stakeholder Approach to Strategic Management (working paper* n. 01-02) **Darden School of Businness**, Charlottesville, 2001. Disponível em < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511>. Acesso em: 28/08/2014.

FREEMAN, R. E. *et al*. ***Stakeholder Theory*****:** *a state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. ***New York Times Magazine***. New York, 13/09/1970. Disponível em: < http://doc.cat-v.org/economics/milton_friedman/business_social_responsibility> Acesso em 10/05/2013.

GEERTZ, C. ***The interpretation of cultures***. New York: 1973, Basic Books.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, J. ***Ethics for managers****: Philosophical Foundation & Business Realities*. New York: Routledge, 2012.

GILLESPIE, R. ***Manufactoring Knowledge****: A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge: Cambridge, 1991.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. Disponível em: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>. Acesso em: 03/04/2013.

GREENWOOD, R. M..; SIMMONS, J. *A Stakeholder approach to ethical human resource management*. **Business and Professional Ethics Journal**., Chicago, v. 23 i. 3, p. 3-23 Fall 2004.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. ***Competing for the Future***. Boston: Harvard Business School, 1994.

HEATH, J. *The benefits of cooperation*. **Philosophy & Public Affairs**, v. 34, i. 4, p. 313-351, Fall 2006.

HOUAISS, A. *et. al*. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 2010. Disponível em < http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf>. Acesso em 08/09/2014.

IBGC . 2014a..Disponível em < http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>. Acesso em 08/09/2014

_____. 2014b. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>. Acesso em 08/09/2014.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA). ***Key World Energy Statistics***. Paris: Soregraph, 2012.

INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEM SCIENCES. (ISSS). Pockglinton: 2013. Disponível em: http://isss.org/world/administration/past_presidents. Acesso em: 03/08/2013.

JACKSON, M. C. ***Systems Thinking*: *Creative Holism for Managers***. Chichester: John Wiley & Sons, 2003.

JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L. Do economicismo à dialogicidade: as contribuições do paradigma da ecologia profunda e da noção de gestão social para a temática de sustentabilidade empresarial. **Cad. EBAPE.BR** v. 10, n. 3, Rio de Janeiro, set. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512012000300015&script=sci_arttext> . Acesso em: 23 de maio de 2013.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business – estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2ª.ed. Porto Alegre:Bookman, 2002.

KANIGEL, R. ***The one best way***: *Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* New York: Penguin Books, 1997.

KIJIMA, K. 2007. Disponível em: < http://isss.org/world/conferences/tokyo2007>. Acesso em: 28/08/2014.

KLEIN, H.; MYERS, M. D. *A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems*. **MIS Quartely**, Minneapolis, v. 23, march 1999.

KRAUS, R. ***Old Master***: *the life of Jan Christian Smuts*. New York: E. P. Dutton & CO, 1944.

KUNIYOSHI, M. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento***:* um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico. 211p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs**: do serviço invisível à profissão impossível. 239f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Museu Nacional e Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

LARANGEIRA, S. M. V. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, ano 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LÁSZLÓ, E. ***The Systems view of the Word***: *A Holistic vision for our time*. Cresskill: Hampton Press, 1996.

LAWRENCE, T. The temporal dynamics of institucionalization. ***Academy of Management Review***, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.

LEWIN, K. **Teoria Dinâmica da Personalidade**. São Paulo: Cultrix, 1975.

LIST, C; SPIEKERMANN, K. *Methodological Individualism and Holism in Political Science: A Reconciliation*. **American Political Science Review**. Texas, v. 107, f. 4, p. 629-643, 2013. Disponível em: < http://personal.lse.ac.uk/list/PDF-files/IndividualismHolism.pdf>. Acesso em: 20/07/2014.

MARINS, C; TUMELERO; C. Uma análise das diferentes definições de Administração: um ponto de partida conceitual necessário para o ensino na área. **XIII SemeAd:** Seminários em Administração. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/593.pdf> Acesso em: 12 de maio de 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEYER, J; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MAYO, E. ***The social problems of an industrial civilization***. Abingdon: Routledge, 2007

MORA, J.F. **Dicionário de Filosofia, tomo II (E-J)** 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005. p. 1376-1377.

MORIN, E. ***Introduction à la pensée complexe.*** Paris: Éditions du Seuil, 1990.

_____. ***La complexité humaine.*** Paris: Flammarion, 1994.

_____. **O Método vol. 1 :** A natureza da Natureza. Porto Alegre: Sulina, 2008a.

_____. **O Método vol. 2**: A vida da vida. 4ª . ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O Método vol. 3**: O conhecimento do conhecimento. 4ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008b.

_____. **O Método vol. 4**: As Idéias – habitat, vida, costumes, organização. 4ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008c.

_____. **O Método vol. 5**: A humanidade da Humanidade – a identidade humana. 4ª . ed. Porto Alegre: Sulina, 2007a.

_____. **O Método vol. 6***:* Ética. Porto Alegre: Sulina, 2007b.

NASCIMENTO, M. B. O Holismo quineano e a ciência sem dogmas. **Práxis Filosofica**, Cali, v. 28, p. 99-116, jan-jun 2009. Disponível em: < http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2019/1/Enero-%20Junio-2009%2c%20No%2028.%20p.%2099-116.pdf>. Acesso em: 03/05/2014.

NEUMAN, W. L. ***Social Research Methods****: qualitative and quantitative approaches*. 7.ed. Boston: Pearson, 2011.

OLIVEIRA, J. F. A. de. **Estudo sobre a emergência de padrões de estrutura organizacional em empresas atuantes no Brasil:** uma abordagem baseada na teoria da complexidade e do caos. 156 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PENROSE, R. ***The road to reality****: a complete guide to the laws of the universe.* New York: Random House, 2004.

PINTO, M. de. ; SANTOS L. L. da. S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na grounded theory. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 7, n. 2, 28p., 2008. Disponibilizado em 22.08.2008. Disponível em http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol7-num2-2008/em-busca-trilha-interpretativista-para-pesquisa-consumidor-proposta-ba. Acesso em 02.07.2013.

PLATÃO. A República. In: **Os Pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

PLATÃO. Teeteto (ou Do Conhecimento). In: **Diálogos** vol. 1. São Paulo: Edipro, 2007.

POPPER, K. R. **A Lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2007.

PORTA, D. della.; KEATING, M. *How many approaches in the social sciences: an epistemological introduction*. In: _____(Ed.) ***Approaches and Methodologies in the Social Sciences****: a pluralist perspective*. Cambridge: Cambridge, 2008. p. 19-39.

QUINE, W. van. O. Two Dogmas of empiricism. **The Philosophical Review**, v. 60, f. 1, p. 20-43, 1951. Disponível em < file:///C:/Users/Crounel/Downloads/Quine%20-%20Two%20Dogmas%20of%20Empiricism.pdf>. Acesso em: 15/04/2014.

_____. ***From a logical point of view***. Cambridge: Harvard University, 1953

_____. ***Word and object***. Cambridge: M.I.T. Press, 1960.

_____. ***Theories and Things***. Cambridge: Harvard University Press, 1981.

RENDTORFF, J. D. *Philosophy of Management: Concepts of Management from the Perspectives of Systems Theory, Phenomenological Hermeneutics, Corporate Religion, and Existentialism*. In: KOSLOWSKI, P. (Ed.). ***Elements of a Philosophy of Management and Organization***. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.

RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística.** 3ª. ed. rev. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** . 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

RUSSEL, B. ***A History of western philosophy***. New York: Touchstone, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. ***The triple botton line:*** *how today's bert-runcompanies are achieving Economic, Social and Environmental Success – and how you can too.* San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SAVORY, A.; BUTTERFIELD; J. **Holistic Management**. 2. ed. Washington, DC: Island Press, 1999.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina***:* arte e prática da organização que aprende. 25. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SILVA JÚNIOR, J. S. da. **Afastamento do trabalho por transtornos mentais e fatores associados**: um estudo caso-controle entre trabalhadores segurados da Previdência Social. 110 p. Dissertação (Mestrado) Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2012. Disponível em <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=666627&indexSearch=ID> Acesso em: 10/7/2014.

SINAY, S.; BLASBERG, P. ***Gestalt para principiantes***. Buenos Aires: Era Naciente, 2012.

SMUTS, J.C. ***Holism and Evolution***. New York: J. J. Little and Ives Company, 1926.

SOUTH AFRICA HISTORY ONLINE Disponível em < http://www.sahistory.org.za/people/general-jan-christiaan-smuts> Acesso em 16/05/2014.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, H. J. *et al.* **Fundamentos de Administração:** A busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TIME-LIFE. **A força da iniciativa.** Rio de Janeiro: Abril Livros, 1990. (História em Revista 1800-1850)

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais***:* modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v. 1 São Paulo: Atlas, 1998.

VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento Sistêmico***:* o novo paradigma da Ciência. 9. ed. Campinas: Papirus, 2010.

VIANA, N. Individualismo e Holismo na Metodologia das Ciências Sociais. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 9, n. 6, p.1259-1282, 1999. Disponível em < http://pt.scribd.com/doc/21553127/Individualismo-e-Holismo-na-Metodologia-das-Ciencias-Sociais-Nildo-Viana#scribd>. Acesso em: 20/07/2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALDROP, M. M. ***Complexity****: the emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Simon & Schuster, 1992.

WEIL, P. O novo paradigma holístico: ondas à procura do mar. *In:* BRANDÃO, D. M. S.; CREMA, R. (Org.) **O novo paradigma holístico:** Ciência, Filosofia, Arte e Mística. São Paulo: Summus, 1991.

WIENER, N. ***Cybernetics****: or Control and Communication in the Animal and the Machine.* 4. ed. Cambridge: MIT Press, 1961.

WILLIS, J.W. ***Foundations of Qualitative Research****: interpretive and critical approaches*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

ANEXOS

ANEXO I – Formulário de empresa

ANEXO II – Formulário de prática

ANEXO I – Formulário de empresa

NOME DA EMPRESA:

ORDEM DE SORTEIO: **CÓDIGO:**

ATIVIDADE PRINCIPAL (BM&FBovespa):

CLASSIFICAÇÃO SETORIAL (BM&FBovespa):

SITE (BM&FBovespa):

DATA DE FUNDAÇÃO:

NÚMERO DE PRÁTICAS AVALIADAS:

PRINCIPAIS PÁGINAS VISITADAS:

PONTOS IMPORTANTES PARA AVALIAÇÃO (ALÉM DAS PRÁTICAS):

OBSERVAÇÕES FINAIS:

ANEXO II – Formulário de prática

CÓDIGO DA PRÁTICA:

Núcleo:

Campo:

História:

OBSERVAÇÕES PELAS ÓTICAS/LENTES

Econômica – Próxima:

Econômica – Distante:

Antrópica – Próxima:

Antrópica – Distante:

Ambiental – Próxima:

Ambiental – Distante:

Interconexão – Próxima:

Interconexão- Distante: