

GESTÃO NA CONTEMPORANEIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DE TENSÕES E DUALIDADES

Paula Chies Schommer

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG)

Júlio Cesar Andrade de Abreu

Universidade Federal Fluminense (UFF/PUVR)

Kátia Santos de Moraes

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Leidimar Cândida dos Santos

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

RESUMEN:

Este ensaio teórico discute a natureza dual da gestão na contemporaneidade, época marcada pela intensidade e complexidade dos fluxos de informações, pessoas e recursos, explorando duas dimensões – a interdependência (não como novidade na compreensão das organizações, mas percebida de modo latente e complexo no cotidiano das relações e das práticas gerenciais) e o equilíbrio resultante da tensão entre pólos opostos que definem uma dualidade, ou seja, o que é caracterizado pela existência de ambos, em constante interação. Discute-se tal relação a partir de duas áreas tradicionais de ação administrativa (operações e logística e finanças corporativas) e uma temática transversal da gestão na atualidade (responsabilidade social empresarial). A análise é fundamentada nos trabalhos de Child e McGrath (2001) sobre novas formas organizacionais e de Smith e Lewis (2011) sobre paradoxos organizacionais. Entre as conclusões, destacam-se: o valor da dualidade gerada pelo equilíbrio entre pólos opostos e da interdependência de elementos diversos para a solução de problemas complexos e a promoção de sustentabilidade das organizações; e o caráter mediador da gestão, podendo empregar essas tensões e dualidades a favor da evolução do sistema organizacional.

PALABRAS CLAVE: Gestão; Organizações; Contemporaneidade; Interdependência; Tensão entre opostos.

ABSTRACT

This theoretical paper discusses the dual nature of management in contemporary times - an age marked by the intensity and complexity of flows of information, people and resources - and explores two dimensions: interdependence (not as a novelty in our understanding of organizations, but rather perceived as a latent and complex mode in daily management relationships and practices); and the resulting equilibrium seen in the tension between the opposite poles that define a duality, in other words, between what is characterized by the existence of both in constant interaction. This relationship is discussed from perspective of two traditional areas of administrative activity (operations & logistics and corporate finance) and a theme that cuts across present-day management (corporate social responsibility). The analysis is based on Child and McGrath's (2001) work regarding new organizational forms and Smith and

Lewis' (2011) work concerning organizational paradoxes. The conclusions highlight: the value of the duality generated by equilibrium between opposite poles and the interdependence of diverse elements in solving complex problems and promoting organizational sustainability; and the mediating nature of management, which is able to take advantage of these tensions and dualities for the evolution of the organizational system.

KEY WORDS: Management; Organizations; Contemporary times; Interdependence; Tension between opposites.

INTRODUÇÃO

Enveredar pelos estudos sobre gestão supõe assumir sua característica histórica enquanto fenômeno temporal, o que cria distinções entre a gestão do passado, do presente e do futuro. Sendo o presente marcado por processos acelerados de transformação (Castells, 2007; Child e McGrath, 2001; Smith e Lewis, 2011), a gestão ganha contornos particulares, um *design* talvez mais sofisticado, possivelmente mais diverso, definitivamente contemporâneo.

Características inerentes à natureza das organizações, como a interdependência sistêmica e as tensões entre variadas demandas e possíveis cursos de ação, ganham centralidade em um ambiente no qual os fluxos de informações, de pessoas e de recursos são intensos e complexos (Child e McGrath, 2001; Smith e Lewis, 2011). Lidar com a diversidade de expectativas e de possibilidades atuais desafia os gestores a acurar sua percepção e a fazer opções que permitam explorar as oportunidades da contemporaneidade, equilibrando forças e relações nos âmbitos intra e interorganizacional, em meio a fronteiras organizacionais cada vez mais tênues e fluidas. Uma indagação frente a esse cenário de mudanças, ou de “fetiche da mudança”, na expressão de Grey (2004), pode ser assim expressa: seriam esses desafios típicos da atualidade, mais do que o foram em outras épocas?

Modernidade e contemporaneidade são palavras frequentes na literatura sobre gestão, por vezes empregadas como “rótulos” para diferenciar argumentos, técnicas ou ferramentas gerenciais do que se considera ultrapassado. A palavra *contemporânea* remete àquilo que é do seu tempo, adquirindo também conotação de algo que é vanguarda. Ao buscar compreender os sentidos da contemporaneidade na gestão (ação) e na organização (*lócus*), nossa intenção é identificar características que sejam, simultaneamente, singulares do tempo atual e comuns a diferentes formas organizacionais e áreas de ação administrativa. Não necessariamente como “novidades”, mas como algo que ganha centralidade, por algum atributo diferenciado em relação a outro período ou por ser percebido de outra maneira.

Discute-se a contemporaneidade da gestão, no seu aspecto funcional, enquanto abordagem que apresenta contradições e paradoxos e, ao mesmo tempo, persegue o equilíbrio sistêmico e dinâmico dentro de um contexto e de uma natureza marcados por dualidades que, paradoxais ou não (no sentido de inconciliáveis, inconsistentes ou absurdas (Smith e Lewis, 2011)), desafiam os gestores na atualidade, por sua complexa, diversa e intensa dinâmica.

Entre os referenciais que nos auxiliam a compreender características da gestão contemporânea, é basilar o artigo de Child e McGrath (2001) que abre seção especial do *Academy of Management Journal* sobre novas formas organizacionais. No texto, os autores apresentam a interdependência como um dos principais desafios de *design* na dialética das novas formas organizacionais, diante da coexistência de tensões e dualidades inerentes a esses sistemas. Outro trabalho relevante é o de Smith e Lewis (2011), que revisa a já extensa e diversa produção acadêmica sobre paradoxos organizacionais em 20 anos (1989-2008). Estes esclarecem a relação entre as noções de dualidade, paradoxo, dilema e

dialética, e propõem um modelo de análise que ressalta o equilíbrio dinâmico entre forças conflitantes nas organizações como fator que pode garantir a sustentabilidade em longo prazo, a depender do curso de respostas a diferentes expectativas.

Da exploração destas e de outras referências, duas características revelaram-se essenciais para compreender a natureza da gestão contemporânea: a) a interdependência (não como novidade na compreensão sobre as organizações, mas percebida de modo latente e complexo no cotidiano das práticas gerenciais e nas relações entre pessoas, organizações e seus ambientes); b) o equilíbrio dinâmico resultante da tensão permanente entre pólos opostos de uma dualidade, que, embora distintos entre si, estão em constante interação. Busca-se, assim, explorar como a natureza dual de pólos aparentemente opostos presentes no contexto organizacional e social (objetividade-subjetividade, individual-coletivo, competição-cooperação, colaboração-controle, conformidade-originalidade, padronização-criatividade, eficiência-flexibilidade, estabilidade-desordem, harmonia-contradição/conflito, equilíbrio-desequilíbrio) se configura e se expressa na gestão contemporânea das organizações, implicando ou não em contradições, dilemas e paradoxos.

Para “visualizar” e discutir a relação entre essas características e as práticas organizacionais, exploramos duas áreas tradicionais da ação administrativa: operações e logística (O&L) e finanças corporativas; além de uma temática recente que perpassa diversas áreas, qual seja: responsabilidade social empresarial (RSE). Buscamos encontrar nos debates e instrumentos gerenciais relacionados aos temas, pistas sobre o que singulariza a gestão contemporânea.

Delimita-se, pois, o objetivo deste trabalho como o de compreender a natureza dual da gestão contemporânea, explorando duas dimensões – interdependência e tensão entre opostos, associados a duas áreas de ação administrativa (operações e logística e finanças corporativas) e a uma temática transversal da gestão na atualidade (responsabilidade social empresarial). Buscamos explorar características da gestão contemporânea das organizações que apontam para a constatação – via análise de variáveis que demonstram a interdependência e a tensão entre opostos no âmbito organizacional – de que a dualidade é parte intrínseca da sua natureza, observando como o ato de gerir assume caráter mediador e equilibrador de forças e relações dentro e fora das organizações.

Para desenvolver essas ideias, o texto está assim estruturado: a) inicialmente, apresentamos elementos conceituais para discutir a interdependência e a tensão e o equilíbrio entre pólos opostos e o desafio que representam para o *gerir*. Neste ponto, abordamos a relação entre as noções de dualidade, paradoxo, dilema e dialética; b) em seguida, essas características da gestão contemporânea são analisadas em cada uma das áreas focalizadas – operações e logística, finanças corporativas e responsabilidade social empresarial; c) finalmente, resumizamos as principais características identificadas em cada área e apresentamos questões que ficam em aberto, constituindo as considerações finais.

DUALIDADES, DILEMAS, PARADOXOS E A INTERDEPENDÊNCIA E O EQUILÍBRIO QUE DESAFIAM O GERIR

Dentre as inúmeras características da gestão contemporânea passíveis de debate, optamos por explorar: (i) a tensão entre pólos opostos que desafia a gestão – seus conceitos, modelos, instrumentos e gestores – a agir no sentido de explorar essa tensão e promover o equilíbrio possível entre pólos que se influenciam mutuamente, formando uma dualidade; (ii) a interdependência das organizações (internamente, entre si e com seus ambientes).

Caberia inicialmente perguntar: seriam essas características uma novidade na compreensão da gestão? Seriam únicas desse tempo? Não. Não há qualquer novidade na ideia de que pólos em oposição geram um equilíbrio dinâmico que harmoniza e, ao mesmo tempo, produz ação, movimento e sustentação, assim com a polaridade positivo-negativo gera energia, ou como o símbolo taoista *yin-yang* representa o equilíbrio. Assim como não é novidade que fenômenos naturais e sociais,

organizações e ambientes são interligados, interdependentes. A novidade seria o crescente reconhecimento da necessidade de compreender sua complexidade (potencialmente maior à medida que a intensidade e a diversidade de fluxos e conexões aumentam) e de construir instrumentos de gestão que considerem a tensão entre pólos opostos e a interdependência e permitam explorá-los de modo produtivo e criativo.

Smith e Lewis (2011) mostram que dilemas, paradoxos e tensões entre opostos historicamente foram objeto de reflexão, em antigos escritos orientais, na Bíblia, em debates travados por filósofos e sociólogos e em estudos organizacionais, como os de Mary Parker Follet, que na década de 1920 abordava a circularidade, o dinamismo e a simultaneidade de forças opostas. Atualmente, globalização, inovações, competição e demandas sociais criam ambientes mais dinâmicos e intrincados, tornando a lente dos paradoxos ainda mais apropriada para lidar com organizações contemporâneas.

Buscando esclarecer a relação entre os vários termos que ganham relevância nesse contexto, Smith e Lewis (2011, p. 387) consideram que:

- Uma *dualidade* é definida por dois lados ou elementos opostos que formam um conjunto unificado. As fronteiras internas entre esses elementos criam distinção e enfatizam a oposição entre eles, enquanto as fronteiras externas incentivam sinergia ao construírem o conjunto unificado, separando-as do que está fora e criando uma dinâmica entre as duas partes que as fazem persistir ao longo do tempo;
- Um *paradoxo* é definido pela existência, simultânea e persistente ao longo do tempo, de elementos contraditórios e interrelacionados (dualidades), os quais parecem lógicos quando considerados isoladamente, mas irracionais, inconsistentes e absurdos quando justapostos;
- Um *dilema*, por sua vez, é definido pelos autores como escolhas que competem entre si, cada uma com vantagens e desvantagens. O dilema assume caráter paradoxal quando essas escolhas são contraditórias e interrelacionadas, de modo que a opção entre uma ou outra assuma caráter temporário e a tensão tenda a ressurgir;
- A *dialética* é caracterizada pela presença de elementos contraditórios (tese e antítese) resolvidos pela integração (síntese) que, no tempo, tende a confrontar nova oposição. A dialética pode ser paradoxal quando esses elementos são contraditórios e interrelacionados, uma vez que a síntese enfatiza as similaridades entre eles, porém negligencia suas diferenças, tornando essa integração temporária.

Embora admitindo a existência de paradoxos, preferimos adotar em nossa análise a noção de dualidade, uma vez que, na nossa interpretação, nem sempre elementos duais assumem característica paradoxal, como algo aparentemente sem nexos ou lógica, contraditório, absurdo, que desafia a crença ordinária, compartilhada pela maioria (Houaiss, 2012) ou como algo a ser enfrentado. Focalizamos nossa atenção para elementos opostos que interagem entre si e assim são vistos de maneira natural, crível, comum. Como algo que não precisa ser enfrentado ou superado, e sim que pode ser percebido, valorizado e explorado construtivamente, assumindo ou não a característica de paradoxo.

Observando mais amplamente o processo de civilização, é possível perceber, de um lado, o desejo humano de garantir ordem, controle e estabilidade. Em paralelo, o desejo permanente por transformação, inovação, mudança. Em síntese, nossa percepção de que o equilíbrio, a harmonia ou a sustentabilidade da vida ancoram-se justamente na resultante da tensão entre esses pólos.

Nesse mesmo sentido, Smith e Lewis (2011) entendem que a sustentabilidade das organizações, em longo prazo, depende de sua capacidade de responder a diferentes demandas e expectativas que competem entre si, algo desafiador no curto prazo, porém viável em horizonte mais amplo, uma vez que essas respostas adquiram caráter cíclico e sejam orientadas por certo propósito.

A orientação para um propósito é apontada, certa maneira, por Child e McGrath (2001), ao dizerem que cada organização precisa enfrentar a questão crucial de definir elementos-chave de sua identidade, saber os interesses aos quais serve e escolher os critérios essenciais que orientam seu desempenho. Chamam a atenção, ainda, de que nem sempre as organizações podem responder a certas tensões fundamentais, sob risco de, ao buscarem satisfazer a todas as demandas, satisfazerem nenhuma.

Na tentativa de compreender características únicas da gestão contemporânea, um dos caminhos possíveis é analisar dualidades que desafiam o gerir, procurando perceber que elementos são reforçados ou transformados na atualidade. Procuramos explorar como se verificam relações entre dualidades comumente percebidas nas organizações, observando como o ato de gerir assume um interessante caráter mediador e equilibrador de forças e relações nas organizações, como uma balança ou um pêndulo, falando metaforicamente.

A Figura 1 representa o papel “pendular” da gestão que deve ao mesmo tempo lidar com a tensão e o equilíbrio entre pólos opostos de um eixo ou esfera. As extremidades A e B representam o sentido diferente para o qual cada uma aponta, nos remetendo: (i) aos diversos interesses relativos às atividades de uma organização e que são oriundos de gestores, acionistas, empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, governos, entre outros; (ii) às diferentes demandas a que está sujeita a organização (eficiência, competitividade, confiabilidade, lucratividade, flexibilidade, abertura à mudança, capacidade de aprender, inovação, dentre outras); (iii) aos diferentes conhecimentos, tecnologias, sistemas e possibilidades de solução ou caminhos pelos quais uma organização pode optar; (iv) às contradições e pressões sociais, políticas e econômicas dos contextos mais amplos nos quais as organizações operam.

Nem sempre essa diversidade de interesses e possibilidades revela incompatibilidade, mas há que se fazer opções para atender a diferentes expectativas. Como exemplo, para que um departamento tenha recursos para dada atividade, outro deverá ceder. Para que exista possibilidade de investimento em um projeto, outros projetos deixarão de receber apoio. Para que uma tecnologia seja privilegiada, outra será preterida. Embora haja possibilidade de combinação de ações, harmonização de interesses, construção de consensos e hibridização de características, as organizações enfrentam dilemas frente aos quais é necessário fazer opções que fatalmente excluem algo. Os recursos são escassos e a capacidade de uma organização de responder a diferentes demandas ou investir em diferentes possibilidades é limitada. Logo, as extremidades A e B são interdependentes e, ao mesmo tempo e em certa medida, concorrentes.

Figura 1. Gestão, Interdependência e Equilíbrio



Fonte: Elaborado pelos autores.

O “fiel da balança”, responsável pelo equilíbrio entre as diversas tensões interdependentes na organização, é a gestão. Para fazer essa intermediação, é exigido dos gestores que demonstrem flexibilidade, capacidade de diálogo e construção de consensos.

Esta imagem se aproxima do modelo de equilíbrio dinâmico proposto por Smith e Lewis (2011), o qual enfatiza, como já dissemos, que a sustentabilidade organizacional resulta de respostas aos paradoxos, de modo cíclico e orientado por um propósito, ao longo do tempo, admitindo que as tensões entre elementos opostos são inerentes e persistentes. O papel dos líderes ou gestores organizacionais em um sistema organizacional dinâmico é, justamente, o de lidar com forças opostas e aproveitar a constante tensão entre elas, estimulando o sistema não apenas a sobreviver, mas a evoluir (Smith e Lewis, 2011).

Em âmbito mais amplo, as inter-relações e articulações entre pessoas e entre organizações são, crescentemente, reconhecidas como fundamentais para se compreender a contemporaneidade e os diferentes arranjos organizacionais por meio dos quais se articulam. Isso pode ser observado em referenciais que tratam de variadas temáticas da gestão, como aprendizagem, identidade, redes, gestão de territórios, logística e gestão de pessoas, dentre outros.

Ao tratar de aprendizagem organizacional, Araujo (1998) assinala que pessoas e organizações aprendem e constroem novos conhecimentos por meio de interações práticas, superando fronteiras claramente delimitadas, sobretudo por meio de redes.

Textos que tratam de gestão por competências evidenciam tendência à maior integração entre áreas tradicionais das organizações, na medida em que a gestão de pessoas distancia-se da base em cargos (Fleury, 2002).

Trabalhos da área de operações e logística, como os de Ballou (1998) e Zhao e outros (2007), enfatizam a coordenação, a colaboração e a confiança como necessárias para explorar oportunidades nas fronteiras entre organizações e nas cadeias de suprimentos.

Na área de finanças, autores como Bodie e Merton (2002) e Ross, Jaffe e Westerfield (2007) apontam em seus estudos as diversas influências exógenas que interferem na composição dos custos inerentes ao processo produtivo. Ações como captação e alocação de recursos financeiros são atualmente mais permeadas pela interrelação entre elementos como: alterações no sistema financeiro mundial e nas normas contábeis, mudanças no comportamento do mercado, responsabilidade socioambiental, interesse dos acionistas e clientes, necessidade de ampliar o leque de investimentos em produtos e serviços diferenciados, condução da governança corporativa, dentre outras.

Laniado e Milani (2007), explorando o fenômeno dos novos movimentos sociais internacionais, analisam o surgimento de novos atores e sua articulação em redes transnacionais, assumindo corresponsabilidade, com preservação de identidade, em torno de interesses comuns, que superam visões tradicionais de tempo e de território.

Referenciais que tratam de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial fundamentam-se na noção de interdependência entre dimensões sociais, econômicas e ambientais e na necessidade de articulação entre diferentes atores, interesses e ações em prol da sustentabilidade da vida no planeta (Schmidheiny e Zorraquín, 1996; Nascimento, Lemos e Mello, 2007; Veiga, 2008).

Child e McGrath (2001) apresentam a interdependência – inter e entre organizações, entre *stakeholders* e entre sistemas – como um dos principais desafios de *design* na dialética das novas formas organizacionais. Para estes autores, na atualidade, sobretudo em função do fluxo e centralidade da informação na sociedade, as organizações são desafiadas a equilibrar-se na tensão estabelecida pela dupla pressão de: ser consistente e confiável e ter flexibilidade; ser eficiente e inovadora; explorar conhecimento existente e novas possibilidades; definir padrões e normas e promover inovação e

mudança. O principal desafio de *design* das organizações em tempo de informação como algo central, para os autores, é lidar bem com o paradoxo.

Para isso, torna-se crucial perceber as fronteiras da organização, sua identidade e sua integridade, ao mesmo tempo em que é preciso articular-se nas fronteiras com outras organizações (Child e McGrath, 2001). Como já apontavam Clegg e Hardy (1998), diante de fronteiras mais fluidas, relações interorganizacionais ou interorganizações podem ser mais determinantes dos processos organizacionais do que as características internas.

Mais do que um problema a ser superado, as relações que envolvem, simultaneamente, cooperação e competição, negociação e colaboração, são hoje mais reconhecidas como potenciais para resolver problemas complexos. Tais relações geram conflitos construtivos que ampliam possibilidades, uma vez que diferentes visões, repertórios e experiências, estando em contato, geram material para o equivalente a recombinações genéticas (Child e McGrath, 2001; Martinet, 2007).

Martinet (2007), referindo-se à área de estratégia, nos fala de estratégias híbridas, de luta-cooperação, nas quais o mais importante é o tracinho do meio (-), que reflete a tensão constante entre essas duas dinâmicas. Ele lembra que qualquer relação social implica em luta-cooperação, o que precisa ser considerado na gestão, e que a construção de identidade corresponde a um processo de singularização envolvendo a dinâmica entre individualização-assimilação, inovação-imitação, luta-cooperação.

Com base nas características da gestão contemporânea sobre as quais argumentamos até aqui, exploramos a seguir as áreas de Operações e Logística e de Finanças Corporativas, além da temática da Responsabilidade Social Empresarial, buscando identificar como se manifestam aqueles elementos na gestão.

EQUILÍBRIO ENTRE OPOSTOS E INTERDEPENDÊNCIA EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

A área de Operações e Logística (O&L) ganhou relevo na literatura sobre gestão, tendo o significado do termo logística apresentado expressiva evolução até sua forma atual. De atividade relacionada à guerra e à esfera militar (Ballou, 2006), passando pela sua disseminação como atividade empresarial, até estar associada à gestão de cadeias de suprimentos, a área de O&L vem passando por crescente sofisticação, o que se reflete na complexidade de seus processos e nas tecnologias empregadas. A logística, por sua vez, assumiu significado cada vez mais estratégico ao lidar com tópicos extremamente sensíveis para as organizações, como qualidade de serviço e custos de transação.

Este movimento de ressignificação da área de O&L pode ser percebido no conceito adotado pelo Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2008), para quem a mesma seria a “parte da Gestão da Cadeia de Suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo direto e reverso e o armazenamento de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo, visando satisfazer aos requisitos dos clientes.”

Vislumbrar O&L como parte de uma cadeia de suprimentos sugere um processo de gestão focado na relação entre diferentes organizações em uma cadeia específica. Relação esta tão forte na atualidade que leva Christopher (2007) a defender que a competição, brevemente, não será entre organizações, sim entre cadeias. Percebe-se no mundo organizacional uma série de fusões e parcerias (inclusive entre empresas concorrentes, para ganhar escala e condições de competir, por exemplo, com multinacionais). A predominância de cadeias de suprimentos pressupõe relações de confiança entre, por exemplo, manufaturas e fornecedores. Os grandes parques industriais, principalmente do setor automobilístico, possuem expressivos cinturões de fornecedores a sua volta para suprimento dos mais diversos insumos. Neste sentido, o próprio termo “fornecedor” assume outro significado na

contemporaneidade, abrindo espaço para o termo “parceiro” (Ballou, 2006; Christopher, 2007; Leopoldino, Abreu e Melo, 2008).

A relação entre confiança e controle emerge como desafio aos gestores na contemporaneidade. Ao mesmo tempo em que o “parceiro” goza de certa confiança, vários controles são mantidos por determinações legais e mesmo para garantir e delimitar essa confiança. O crescente uso de operadores logísticos (empresas especializadas que atuam com ao menos dois tipos de modais de transporte e prestam serviços para outras organizações) expõe esta tênue relação de confiança. Em certos casos, operadores logísticos são contratados para que uma organização dedique total atenção ao seu *core business*. Os contratados recebem das contratantes todo o sistema de informações (para emissão de notas fiscais, movimentação de materiais, entre outros) e até equipamentos de transporte (empilhadeiras e estruturas porta-*pallets*, por exemplo) em regime de comodato. O que parece, à primeira vista, uma total hibridização entre duas organizações exhibe, ao olhar mais atento, arestas que apontam limites, responsabilidades e possíveis sanções entre as partes envolvidas.

É comum em processos de terceirização do setor de logística ou na entrega das atividades para operadores logísticos a criação de departamentos de “Controladoria de Operações Logísticas”, responsáveis pelas métricas que envolvem esta relação de “confiança” entre duas organizações “parceiras”. Tais métricas refletem itens pontuais do contrato de prestação de serviços, como: acuracidade do inventário (qualquer variação fora dos padrões pode representar pagamento da diferença monetária ao contratante); atendimento de prazos de entrega de produtos aos clientes; atendimento de prazos internos de ressurgimento de materiais. Certamente, enquanto a relação, as métricas e os controles não estão apontando qualquer discrepância, os “parceiros” são “parceiros”. Porém, quando discrepâncias surgem, a relação, agora hibridizada, vive momentos contemporaneamente interessantes, por exemplo: a falha de acondicionamento de inventário pode ser justificada pelo operador logístico como um erro na informação prestada pelo contratante.

Até que ponto um contrato conseguiria cobrir todas as peculiaridades da complexa relação entre duas organizações? Como o gestor estabelece os limites desta relação (principalmente quando o operador logístico/prestador de serviços fica na própria planta do contratante)? Quando confiar e quando controlar? É possível existir “confiança controlada”?

Outro elemento da área de O&L que exhibe essa dualidade é a relação de competição e cooperação. Exemplo clássico neste sentido é a parceria entre os setores de compras das montadoras Fiat e GM. O *design* do farol dos automóveis de ambas as empresas é totalmente diferente, mas as lâmpadas usadas nestes faróis podem ser iguais. Deste modo, a união das montadoras concorrentes objetivava economizar na aquisição de itens comuns aos seus produtos. Esta proposta de parceria não logrou completo êxito devido a uma série de fatores (econômicos, estruturais, culturais), mas serve de ilustração sobre esta relação de competição e cooperação, principalmente no atual contexto de cadeias e redes de suprimentos.

Voltando ao debate sobre interdependência, a logística enquanto gestão de cadeia de suprimentos é caracterizada pela interdependência e interação entre as organizações. O suporte conceitual em logística permite uma gestão mais eficiente e eficaz das cadeias de suprimento (Wanke, 2003). A conceituação e a prática da área de O&L sofreram forte modificação ao longo dos anos. De aplicação militar a grandes estoques de segurança; de armazéns e centralização a centros descentralizados de distribuição; de gestão da cadeia de suprimentos a gestão de redes de cadeias, concepção esta crescentemente aplicada, ampliando o que amplia a noção de gestão de cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*).

Tal abordagem faz com que o conceito de cadeia de suprimentos apresente uma sensível sofisticação e ampliação de sua complexidade. Para que a logística pudesse atingir este nível de evolução, as tecnologias de informação e da comunicação (TIC) tiveram papel fundamental. Segundo

Cameira (1999), foi o desenvolvimento das TIC que possibilitou o incremento dos fluxos de informação, promovendo o aprimoramento das atividades logísticas e da cadeia de suprimentos (SCM).

A ideia de redes de cadeias de suprimentos integradas por sistemas informatizados expressa o caráter interorganizacional da gestão logística. Juntamente com a integração, surge a dimensão “interdependente” presente no conceito de redes. Interdependência esta que faz com que os fluxos e contrafluxos internos de uma dada empresa causem reflexo em toda uma rede de cadeias de suprimentos.

Processos de certificação de qualidade série ISO (*International Standardization Organization*) ou similares, que tenham exigências de adequação de fornecedores ou controle de procedência, são exemplos de interdependência que afetam toda uma rede de cadeias de suprimentos. Se uma organização decidir estrategicamente, para adentrar novos mercados, obter uma certificação ambiental, deverá exigir o mesmo de seus fornecedores (não adianta uma empresa ser certificada ambientalmente se suas matérias-primas são oriundas de processos de destruição ambiental). Se seus fornecedores fizerem parte de uma rede de cadeias de suprimentos, esta certificação gerará “efeito dominó” em toda rede. O retorno de materiais para reciclagem e a aplicação de técnicas de logística reversa são outros exemplos de interdependência em redes de cadeias de suprimentos.

Se, por um lado, esta interdependência de diversos elos de uma rede de cadeias de suprimentos é benéfica para as organizações envolvidas (que compartilham informações, reduzindo riscos e otimizando fluxos), podem ocorrer distorções, principalmente quanto à confiança entre as empresas e à distribuição de poder na rede.

Ainda que o “cliente” seja o principal foco em várias cadeias (e este detém poder enquanto último elo e consumidor final), costumam existir assimetrias entre organizações em uma rede. Como exemplo disso, citamos dada multinacional da área de eletrônicos, que tinha em sua planta produtiva variados fornecedores trabalhando diretamente na organização. Eram empresas transportadoras, embaladoras, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT) e especialistas em remoção de máquinas. Cada uma delas era um elo de uma ampla rede de cadeias de suprimento que, com diferenciado papel, tornavam-se mais interdependentes. Ainda que legalmente fossem empresas distintas, a cultura no ambiente de trabalho (que era o mesmo para diversas organizações) era mutuamente influenciada.

Ocorre que o domínio nesta relação era exercido não pela empresa que estava “cedendo” a planta produtiva ou pelo cliente, mas sim pela EBCT. Os Correios têm enorme capilaridade no território nacional, o que permite sua atuação em qualquer município brasileiro (coisa que outras transportadoras simplesmente não fazem, pois não é lucrativo). Outro ponto é que o custo praticado pela EBCT era extremamente competitivo, de modo que abrir mão do contrato com esta empresa não seria saudável. Com isso, requerimentos de relatórios feitos pela empresa multinacional contratante não eram plenamente atendidos e, em contrapartida, todos os requerimentos da EBCT eram tidos como “ordens”, dado seu poder dentro dessa rede de cadeias. Este exemplo ilustra uma disparidade de poder nesta complexa relação de interdependência entre empresas e cadeias de suprimento.

EQUILÍBRIO ENTRE OPOSTOS E INTERDEPENDÊNCIA EM FINANÇAS CORPORATIVAS

A área da gestão conhecida como finanças corporativas pode ser conceituada como “campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital” (Assaf Neto, 2007, p. 28). Pode-se dizer que se trata da forma como os gestores alocam recursos escassos ao longo do tempo (Bodie e Merton, 2002), por meio do uso de ferramentas da administração financeira que possibilitam a avaliação de

alternativas e a tomada de decisão, buscando obter equilíbrio na relação risco/retorno e a valoração da organização.

Em uma empresa, as diversas áreas ligam-se, direta ou indiretamente, às finanças, já que praticamente todas as decisões empresariais precisam de suporte financeiro a fim de serem efetivadas e contribuírem para o alcance dos resultados econômicos da organização.

Neste debate em que buscamos compreender características da gestão organizacional na contemporaneidade, ao tratarmos de finanças corporativas, de acordo com autores como Harvey (2008), verifica-se que, desde os anos 1970, vem ocorrendo mudanças marcantes nas práticas culturais e político-econômicas nas sociedades em todo o mundo, de modo geral. Mudanças influenciadas, sobretudo, pela reestruturação do sistema capitalista e da globalização da economia.

A partir daí, podemos estabelecer algum tipo de relação entre a ascensão de formas culturais ditas contemporâneas com o emergente e necessário surgimento de modos mais flexíveis de acumulação do capital. No campo da gestão organizacional, é possível perceber que este ganha um novo tom no que se refere às práticas em gestão de finanças, em função de mudanças amplas na realidade mundial.

No Brasil, assim como em outros países da América Latina, desde o começo dos anos 1990, vem ocorrendo reformas em políticas e práticas econômicas, influenciadas pelo contexto macroeconômico, tais como: desregulamentação da economia, abertura comercial, privatizações e estabilização da moeda (Moraes, 2006; Brandão, 2007). No início da década de 1990, a desregulamentação da entrada do capital financeiro internacional no Brasil facilitou a entrada de investimentos estrangeiros e, conseqüentemente, a captação de recursos por parte de empresas e bancos no mercado internacional.

Dado que as alterações do mercado e dos fluxos financeiros influenciam diretamente na gestão de finanças nas organizações, é perceptível, na atualidade, que o controle das finanças corporativas torna-se mais complexo e ainda mais sujeito à fiscalização por parte de governos e demais *stakeholders*. Ao mesmo tempo, passa por inovações, enfrenta paradoxos e precisa lidar com tensões, a fim de equilibrar as dualidades e viabilizar o alcance dos resultados esperados.

Não se pode dizer que qualquer das ferramentas gerenciais financeiras sofra mudanças em função de alguma característica contemporânea específica. Pode-se afirmar, entretanto, que no atual ambiente de financeirização da economia global, há acentuada ênfase da gestão nas finanças corporativas, especialmente no que se refere aos conceitos de risco/retorno. Esta é, pois, uma novidade típica da contemporaneidade, relacionada à gestão em finanças. Com base nisso, as organizações precisam adotar práticas de gestão tidas como inovadoras e que caracterizam seu novo *design*.

Dois exemplos podem ser citados para ilustrar o que foi dito. Um deles é a influência da evolução da tecnologia da informação na gestão em finanças. Sem embargo, o uso de tecnologias cada vez mais sofisticadas possibilita amplo mapeamento das finanças corporativas. Torna-se possível a execução de cálculos de um número cada vez maior de taxas que permitem abrigar diversidade de variáveis, como avaliação dos ativos, taxas de retorno, taxas de riscos, projeção de investimentos, de recebimentos e de gastos, elaboração de orçamento, dentre outras. Na rede de pessoas e organizações envolvidas no financiamento e na remuneração dos capitais investidos, as tecnologias permitem mais rapidez e graus mais elevados de controle sobre cada ação das organizações. Nesse sentido, a tecnologia permite o surgimento de inovações na área de finanças corporativas, maximizando o controle sobre o capital.

Outro exemplo está na área de regulação. Além das diversas normas advindas da globalização dos mercados (como as normas de contabilidade brasileiras que foram recentemente adaptadas ao padrão internacional), há aquelas definidas aqui livremente como conceituais (porque não se trata

apenas de regras, mas de um conjunto de concepções e atitudes), como as práticas de governança corporativa. A necessidade de permitir maior controle dos acionistas sobre a gestão empresarial, ou seja, a boa governança empresarial, promoveu o surgimento de regras e atitudes que definem a melhor forma de controlar uma organização, buscando promover equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e cumprimento das leis vigentes (*compliance*). Empresas, bancos, acionistas, bolsas de valores, clientes, fornecedores e governos podem orientar-se pelos níveis das práticas de governança corporativa de uma empresa para tomar decisões de investir ou não investir na mesma.

Em termos de tensões e desafios observados no contexto das finanças corporativas, a questão chave é coordenar os fatores de produção, de modo que mais bens e serviços possam ser produzidos e consumidos pelos indivíduos. De que forma fazer isso em um contexto de financeirização da economia, no qual os agentes envolvidos em certo processo organizacional podem estar em diferentes partes do mundo e orientados prioritariamente por critérios financeiros? Nesse sentido, a tomada de decisão empresarial passa, necessariamente, por um conjunto interdisciplinar de ações, pois envolve fatores internos (capacidade de investimento, capital de giro, captação de recursos, planejamento estratégico, controle da qualidade dos produtos e serviços, taxa de retorno, entre outros) e exógenos (a exemplo de necessidade dos clientes, regulação do mercado, taxas de juros e responsabilidade social).

Sob a ótica desses fatores, a questão é como coadunar ações que visam atender aos interesses dos usuários internos e externos. Nem sempre a estrutura de capital da organização permite atender a demandas por investimentos em responsabilidade social, em controle da qualidade dos produtos, em ampliação da logística, tampouco o estabelecimento de parcerias para a prestação de serviços. Não há como evitar tensões na rotina da gestão e a saída para elas costumam ser o diálogo e o exercício da capacidade de ceder de cada setor ou cada participante da cadeia produtiva, o que exige capacidade de percepção e intermediação de diversos interesses.

Outro ponto observado é que novas ferramentas da área de finanças adquirem força imperativa e as organizações não tem escolha sobre utilizá-las ou não, sob pena de contrariar a legislação vigente ou perder oportunidades de tornarem-se competitivas. A regulação financeira ou os clientes com mais poder na cadeia de valor determinam e a organização tem de cumprir. Com isso, uma série de regras precisam ser implementadas e, muitas vezes, aspectos como qualidade, demandas por mais recursos em certas áreas ou aplicações em ações sociais terminam subordinadas ao que é viável financeiramente e, ao mesmo tempo, legal. Por fim, as organizações terminam obrigadas a utilizar ferramentas financeiras consideradas adequadas e implantar regras de boa governança definidas externamente, a fim de se manterem competitivas, mesmo que isso implique em mudanças em elementos de gestão que definiam sua identidade ou adoção de práticas não consideradas, internamente, como as mais avançadas.

Com base no que foi discutido, questiona-se onde está situada a interdependência entre setores dentro de uma organização (Operações e Logística e Finanças, por exemplo) e, ao mesmo tempo, destes com linhas de ação transversais, a exemplo da Responsabilidade Social Empresarial. A relação de dependência e, ao mesmo tempo, de contribuição entre os diversos setores de uma organização baseia-se no fato de que, antes de deliberar sobre ações a serem executadas, os gestores precisam de planejamento financeiro, porque normalmente há custos nas ações implementadas (Abreu, Melo e Leopoldino, 2011). Nas áreas de finanças e governança corporativa são adotadas práticas que incidem não somente sobre a logística, mas sobre todas as áreas da organização, porque é inevitável a discussão sobre os custos e as despesas incorridas, os interesses econômicos e financeiros que permeiam as decisões empresariais. No caso particular da logística, grandes empresas estão envolvidas (como provedoras ou usuárias deste serviço) e precisam de boas práticas de governança a fim de manter a confiança dos *stakeholders* e corresponderem às expectativas fiscais dos governos.

No que tange à responsabilidade social, esta enseja a possibilidade de valorização da marca, a partir da criação de valor para os consumidores (Green e Peloza, 2011), e de aumento da lucratividade e do valor geral da empresa (Abreu, Melo e Leopoldino, 2011). Por outro lado, há possíveis efeitos negativos na valoração de uma organização, advindos de ameaças ambientais e da falta de responsabilidade social, o que força os gestores a optarem por ações e investimentos mais responsáveis.

Essas possibilidades evidenciam a articulação entre práticas de RSE e a área de finanças e governança corporativa. Os cálculos não ficam restritos às finanças ou custos, também aos resultados econômicos que surgem em função de como a sociedade avalia a organização, o quanto valoriza seus produtos e os associa a diferentes práticas de RSE, algo que pode variar de um contexto para outro, de um tipo de produto para outro e de uma organização para outra (Green e Peloza, 2011; Halme, Roome e Dobers, 2009).

Como parte que são de contextos social e historicamente constituídos, qualquer organização tem suas práticas de gestão influenciadas pelo comportamento de diversos atores com os quais interagem e por modelos técnico-econômicos exógenos. Uma vez que o olhar na área de finanças volta-se atualmente para o movimento de financeirização e de crise econômica mundial, tal provoca mudanças nas suas formas de gerir, desafiando as organizações a resguardar integridade e certos interesses comuns, em ambientes repletos de conflitos. Em paralelo, as organizações são desafiadas a atender a novos desafios sociais e ambientais, e buscam recursos para investir em novos conhecimentos e tecnologias. O que evidencia a ligação entre paradigmas sociais e tecnológicos, ondas de crescimento econômico e maneiras de pensar e gerir organizações.

Cabe ressaltar, finalmente, que ao tratarmos de novos *designs* da gestão organizacional, falamos de sistemas compostos por partes entrelaçadas. É impossível dissociar os setores – finanças e O&L, por exemplo; e estes dos temas transversais, como RSE. Isso é imperativo no tempo contemporâneo. O conhecimento de cada área e da gestão das organizações como um todo requer, pois, olhares de várias disciplinas articulados entre si (interdisciplinaridade) e para além delas (transdisciplinaridade), compreensão esta que fundamenta os novos *designs* da gestão.

EQUILÍBRIO ENTRE OPOSTOS E INTERDEPENDÊNCIA NOS DEBATES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O debate sobre RSE ganha espaço a partir do final dos anos 1960, quando a sociedade passa a questionar certos comportamentos do ponto de vista ético e a discutir sobre o papel das grandes corporações frente a antigos e novos desafios sociais, econômicos e ambientais (Kreitlon, 2004). No Brasil, o movimento adquire corpo a partir dos anos 1990, quando as empresas passam a ser pressionadas a adotar novas práticas e posicionamentos frente aos persistentes desafios sociais do país (como precárias e desiguais condições de trabalho, pobreza, corrupção e violência) e, na esteira dos debates mundiais sobre preservação ambiental e mudanças climáticas, reduzir o impacto ambiental de suas atividades produtivas.

Para além das tradicionais práticas filantrópicas e da noção de cidadania empresarial restrita à doação de recursos para causas sociais, passa-se a questionar as práticas de gestão do negócio e seus impactos sobre todos os *stakeholders* (ou partes interessadas) da organização e sobre o sistema socioeconômico (Halme, Roome e Dobers, 2009). O conceito de RSE passa a figurar no cenário empresarial e acadêmico, acompanhando permanente transformação conceitual, própria da dinâmica da ação coletiva e do julgamento sobre a atuação das organizações (Kunsch, 2003; Sina e Souza, 1999).

No que tange à relação original com o debate sobre ética, Kreitlon (2004) aponta três abordagens ao tema: (i) a *Business Ethics*, abordagem normativa, preocupada com os valores e normas sociais que orientam as ações empresariais e com o senso ético que impulsionaria pessoas e

organizações a buscarem práticas mais justas; (ii) *Business & Society*, abordagem de cunho sociopolítico e contratual, que analisa o comportamento empresarial com base na noção de que as empresas, para existirem, operarem e fazerem opções de gestão, orientam-se por um contrato firmado com a sociedade, por meio das relações com suas partes interessadas, como governos, clientes, fornecedores, empregados e comunidade, por meio de pressões e manifestações de interesses, de maior ou menor intensidade, de acordo com o poder que alcançarem e com a diversidade de vetores aos quais uma empresa está sujeita; (iii) *Social Issues Management*, de caráter mais instrumental, preocupa-se com a incorporação de variáveis sociais e ambientais na gestão estratégica, tanto no sentido de gerenciamento de riscos como de obtenção de vantagens competitivas (Kreitlon, 2004; Schommer, 2009).

Na abordagem normativa, a característica mais evidente da interdependência está entre as práticas gerenciais e os valores e normas sociais de dado contexto social, histórico e territorial no qual uma organização atua. Valores e normas que influenciam decisões organizacionais e podem ser influenciados por elas. Que podem conter diversidade, gerando demandas conflitantes ou para além da capacidade de resposta de uma empresa. Que podem encerrar dilemas, por exemplo, quando o que se considera mais avançado em termos éticos não coincide com a melhor opção do ponto de vista financeiro.

Do ponto de vista contratual, a interdependência e os interesses contraditórios são evidentes na diversidade de relações do cotidiano de qualquer atividade empresarial. Espera-se dos gestores que dialoguem com cada parte interessada, identifiquem expectativas e definam claramente as prioridades e as responsabilidades de cada parte, bem como prêmios e sanções pelo seu cumprimento ou não. Já na abordagem instrumental (ou estratégica), a dimensão de interdependência mais evidente é a que se associa ao discurso do desenvolvimento sustentável, pregando a necessidade de um sistema socioeconômico mais equilibrado, capaz de conciliar crescimento econômico, proteção ambiental e justiça social.

Longe de consenso conceitual, uma vez que o significado de RSE varia de uma época para outra e de um país para outro (Halme, Roome e Dobers, 2009; Schommer, 2009), o tema está presente nos discursos de diversos setores da sociedade, designando diferentes propósitos. Para as empresas, é interessante defendê-la como estratégia para gerenciar suas relações com *stakeholders*, num processo que decorre da década de 1980, quando o termo se reveste de argumentos em favor do mercado, que se incumbem da função de regular e fiscalizar as atividades empresariais, afastando-se da concepção predominante entre as décadas de 1950 e 1970 de intervenção econômica do Estado (Tenório, 2004).

Mais recentemente, RSE vinculou-se à noção de desenvolvimento sustentável, como se vê na definição do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, principal *think tank* brasileira neste tema, que a conceitua como forma de gestão caracterizada pela ética e transparência com todos os públicos e com o estabelecimento de metas que impulsionem a sustentabilidade, preservando os recursos necessários à sobrevivência das gerações futuras e buscando reduzir as desigualdades sociais. Assim, além das funções produtivas tradicionais, as empresas seriam corresponsáveis pela construção de um modelo de desenvolvimento cuja viabilidade depende não apenas do equilíbrio entre fatores econômicos, sociais e ambientais. Também da desconcentração de poder atualmente dominado por certos Estados nacionais e grupos privados multinacionais, em favor de relações mais equilibradas e decisões compartilhadas entre países e entre organizações. Algo que, no limite, questiona o sistema socioeconômico dominante. O próprio termo desenvolvimento sustentável nasceu do paradoxo da conciliação entre altos níveis de produção e preservação dos recursos naturais que servem de matéria-prima para sua manutenção. Enfim, um desafio gigantesco, repleto de dilemas, contradições e paradoxos.

No cotidiano organizacional, como conciliar práticas que podem ser tão opostas? Que desafios para a gestão contemporânea se colocam frente à diversidade de atores aos quais uma organização

deve “escutar” e “prestar contas”? Como falar em responsabilidade social quando, ao mesmo tempo em que uma organização promove louváveis ações externas, em seu contexto produtivo desrespeita leis trabalhistas, em assédio moral e condições inadequadas de trabalho? Como acompanhar as mudanças de expectativas dos clientes quanto ao valor dos produtos e práticas empresariais, em função de mudanças no contexto, como ocorre em tempos de crise econômica, por exemplo (Green e Peloza, 2011)?

Outra dualidade no campo da RSE diz respeito à relação entre o local e o global. Como as soluções tomadas em âmbito local são capazes de articular-se a um circuito mais amplo, a fim de promover transformações duradouras? Como articular normas e padrões internacionais de RSE com características, demandas e conflitos diferenciados em cada local em que as empresas atuam (Halme, Roome e Dobers, 2009)? Como reconhecer e gerenciar impactos econômicos, sociais e ambientais da atividade empresarial, tanto local como globalmente, em diálogo com *stakeholders* e atuando em parceria com governos e sociedade civil organizada, em meio a uma lógica de produção exploratória e competitiva (Kreitlon, 2004)? Como responder a exigências e padrões do mercado global e, simultaneamente, às leis, condições sociais e expectativas em cada país em que uma mesma empresa global atua?

A própria globalização embutida nessa relação é, por si só, ambígua. Laniado e Milani (2007, p.2), ao abordar o tema na perspectiva dos movimentos sociais transnacionais e redes de solidariedade, apontam que, ao mesmo tempo em que a globalização reproduz desigualdades e acentua conflitos, “favorece o surgimento de um complexo sistema de redes tecnológicas, facilitando a intercomunicação rápida e imediata (tempo) em todas as direções”, o que escapa ao controle do Estado e amplifica as possibilidades de interação intra e inter-organizações.

Karkotli (2006) fala em inter-relação de variáveis baseada na concepção de que toda organização socialmente responsável é empreendedora. Algumas variáveis investigadas são: comportamento responsável – saltos ousados com execução cautelosa; preocupação com a exclusão social – profundo conhecimento do mercado; tecnologias sustentáveis - líder com visão empreendedora e linguagem simbólica capaz de contaminar a organização; política ética da empresa - busca de oportunidade no mercado. Essa visão requer entre os gestores um sentimento de corresponsabilidade capaz de fazer com que os todos os públicos diretamente envolvidos sintam-se responsáveis pelas ações, tendo, portanto, o direito de manifestar suas opiniões. E se os *stakeholders* devem assumir sua parcela de responsabilidade, devem incorporá-la nas suas práticas cotidianas. Fornecedores (ou parceiros em uma cadeia de suprimentos), por exemplo, uma vez comprometidos com os ideais de RSE ou forçados a isso por seus clientes, são levados a assumir uma série de compromissos éticos, cujo reflexo pode vir a ser monitorado por indicadores, certificações, selos ou auditorias.

Assim como ocorre em O&L, no âmbito da RSE a ideia é fortalecer a confiança nas cadeias de suprimentos e na relação com *stakeholders*, o que não dispensa normas, padrões certificações e auditorias, entre elas: ISO 14000 (gerenciamento ambiental), SA 8000 (condições de trabalho), OHSAS 18001 (saúde e segurança no trabalho), *GRI – Global Reporting Initiative* (parâmetros para relatórios de sustentabilidade) e ISO 26000, norma de orientação (não certificável), lançada em 2010 pela *International Standardization Organization*, com a pretensão de tornar-se referência mundial em práticas socialmente responsáveis para qualquer tipo de organização. Halme, Roome e Dobers (2009, p.1) afirmam que “*commitments to corporate responsibility can now be viewed as a global trend underlined by a growing number of international standards, such as ISO, GRI and the UN Global Compact, or, by the global span of company rating agencies such as the SAM-Dow Jones Sustainability Index*”. Outras iniciativas vêm ganhando espaço no sentido de promover a RSE nas cadeias de suprimentos, como o combate ao trabalho infantil, ao trabalho escravo e à corrupção, a promoção do consumo consciente, a certificação de origem, o comércio justo e a logística reversa. Todas elas exigindo elevados esforços em termos de controle e de aprendizagem.

Organizações da sociedade civil, por sua vez, vem exercendo vigilância e pressão sobre as empresas, em negociações nas quais as fronteiras geográficas são substituídas pela concepção de território a partir de seu uso social (Santos, 2000). Uma denúncia relativa à condição precária de trabalho para um fornecedor de uma multinacional, por exemplo, pode impactar sua reputação (Oliveira, 2008). Em paralelo, ocorre colaboração entre organizações antes vistas como inimigas. A multinacional Coca-Cola tem dialogado com a organização mundial de conservação ambiental WWF sobre as sete maiores bacias hidrográficas de água doce do mundo; e com a organização não-governamental Greenpeace, para eliminar emissões de carbono de refrigeradores em máquinas de venda de refrigerante. Curiosa aproximação entre organizações que atuavam em pólos opostos e aparentemente irreconciliáveis: "Há dez anos atrás você não conseguiria ter Coca-Cola e Greenpeace na mesma sala", afirmou o CEO (*Chief Executive Officer* ou Diretor Executivo) da Coca-Cola em reportagem da *The Economist* (Franklin, 2008).

Respostas articuladas às dualidades que envolvem a busca pela responsabilidade social e pelo desenvolvimento sustentável exigem arranjos institucionais inovadores, soluções integradas, considerando as especificidades e o poder local, que, conforme Fischer (2002), envolve capacidade de agir e de produzir comportamentos autônomos e contextualizados, situados (Martinet, 2007), conciliando compromisso com as questões locais e com as conexões mais amplas (Fischer, 2002; Halme, Roome e Dobers, 2009). Da transformação da matéria-prima à produção em larga escala, incluindo o consumo e a pressão do sistema para que os indivíduos adquiram novos formatos tecnológicos, que rapidamente se tornam obsoletos, até a dificuldade de reaproveitamento do que foi abandonado, tudo isso mostra como há uma rede implícita de interdependência.

Junto a uma nova postura das organizações, fica evidente a necessidade de auto-reflexão sobre o papel de cada parte no sistema – indivíduos e organizações. Quais as contribuições de cada um para a adoção de novas posturas, nas quais a sustentabilidade seja levada em conta? Como cada indivíduo articula-se com grupos sociais e organizações nas quais se envolve, desde a família, o bairro, até a empresa, para promover mudanças? Se não há canais para sua expressão dentro desse universo, que alternativas tem buscado? Essas são considerações diante de uma realidade de interdependência entre os níveis individual, organizacional e social, na qual já não é possível pensar ações setorializadas e tomadas isoladamente.

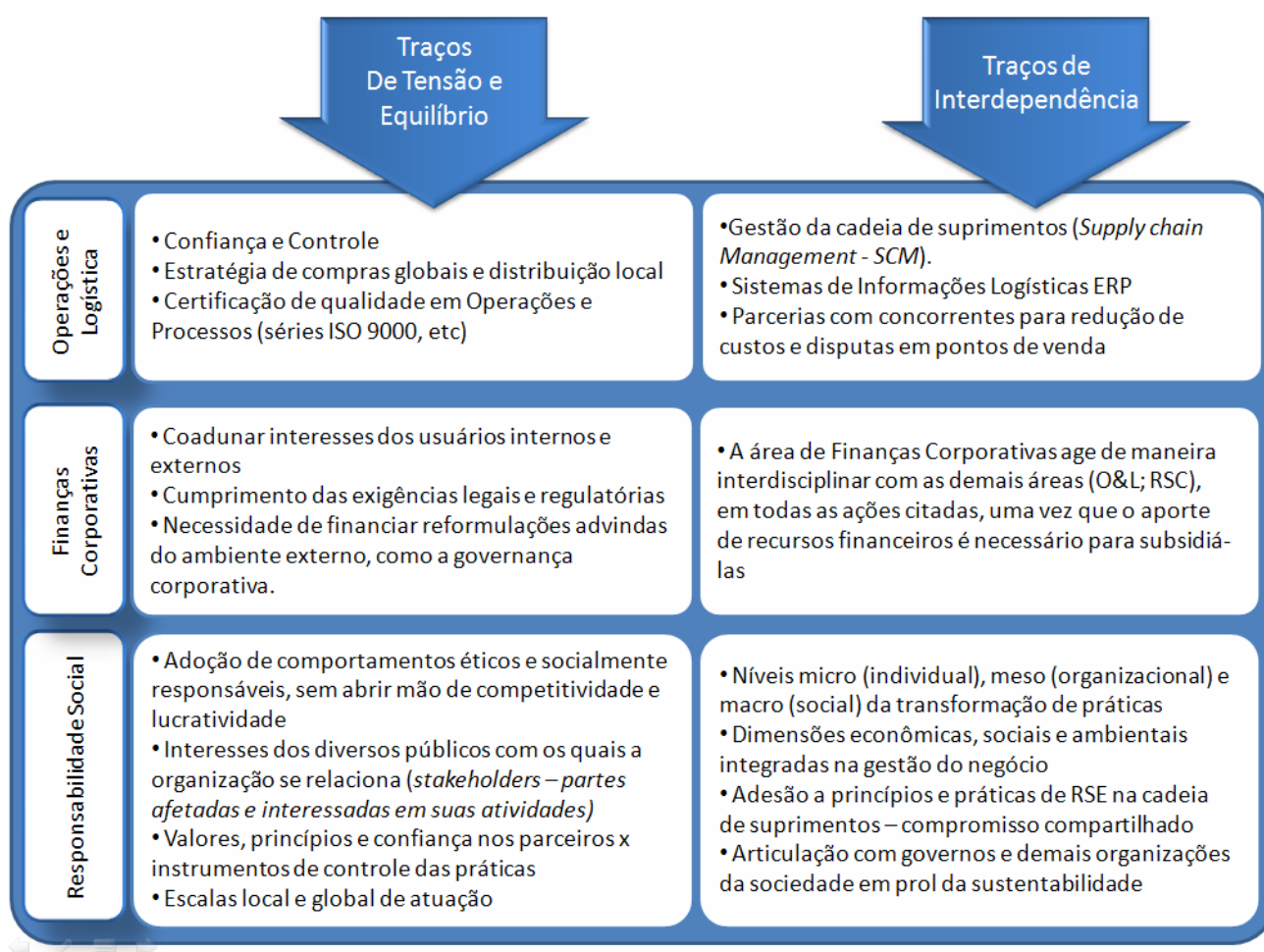
ANÁLISE E CONCLUSÕES

Os exemplos e análises apresentadas relativas à tensão e ao equilíbrio entre pólos opostos e à interdependência nas áreas de operações e logística e de finanças corporativas e na temática da responsabilidade social empresarial nos permitem perceber aspectos gerenciais, organizacionais e sociais que evidenciam a natureza dual da gestão contemporânea. As tensões entre confiança e controle, estabilidade e inovação, contexto interno e externo, ordem e criatividade, local e global, dentre outras, foram exploradas em cada área/tema.

A análise confirma o que colocam Child e McGrath (2001) sobre a relevância crucial da velocidade e do volume dos fluxos de informação na configuração das organizações na contemporaneidade. Informação que pode contribuir para reforçar ambos os lados da dualidade, por exemplo, permitindo ao mesmo tempo controles mais detalhados e promovendo transparência e confiança. Informação que favorece a interdependência entre pessoas, entre organizações e entre sistemas – financeiros, organizacionais, sociais –, outra dimensão definidora da natureza da gestão contemporânea.

Sumarizando pontos centrais no que se refere à tensão e ao equilíbrio entre pólos opostos e à interdependência em operações e logística, finanças corporativas e responsabilidade social empresarial, destacamos no Quadro 1 traços identificados ao longo do texto.

Quadro 1. Traços da gestão contemporânea em Operações e Logística, Finanças Corporativas e Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Elaborado pelos autores.

Encerrando o debate, nos permitimos apresentar ainda questões que ficam em aberto sobre dilemas e desafios da gestão contemporânea que podem ser futuramente exploradas.

Ética foi um dos termos presentes neste debate e pode ser compreendida como capacidade intrínseca humana de orientar-se pelo mais belo e mais justo em cada escolha (Ribeiro, 2002). Nesse sentido, opções orientadas eticamente independeriam de mecanismos de controle e de punição, privilegiando espaços de diálogo, reflexão e aprendizagem. Do mesmo modo, supõe-se que, havendo maior grau de confiança e transparência nas relações entre pessoas e organizações, a necessidade de controle seria reduzida, ampliando-se o potencial de resultados positivos para todos os envolvidos.

No mundo da gestão, porém, instrumentos de regulação, controle e punição costumam ser enfatizados. Em finanças corporativas, o controle por parte do governo e dos *stakeholders* pauta-se, basicamente, em leis e regras. Quanto mais financeirizada é a economia, aparentemente mais a gestão financeira é fundamentada na administração de riscos e retorno. Portanto, a tendência seria a da necessidade de criação de ainda mais normas para garantir transparência, conformidade e competitividade, de modo a evitar problemas nas relações entre diferentes agentes, que podem estar em diferentes países ou pontos da cadeia de valor?

Por outro lado, poderíamos perguntar: seja na gestão financeira, na gestão de pessoas em uma organização, na formação de gestores nas escolas de administração, na gestão de uma cadeia de suprimentos ou nas estratégias em prol do desenvolvimento sustentável, como seria possível incentivar

a liberdade e a capacidade humana de orientar-se por decisões que priorizam o bem comum, em cada situação, ao contrário de controlá-la, tolhê-la ou desacreditá-la?

Com base no que vimos sobre operações e logística, poderíamos sugerir que se pode inovar, criar e discordar, desde que garantidos certos padrões básicos? Em finanças corporativas, será possível coadunar necessidades de investimentos em longo prazo com os recursos disponíveis de investidores interessados em retornos seguros? Será possível priorizar ações que nem sempre significam retorno financeiro? Em RSE, seria possível reivindicar que as empresas contem com investimentos financeiros e liberdade para práticas diferenciadas e menos reguladas, oferecendo soluções para desafios sociais e ambientais e ganhando vantagens competitivas, dentro de padrões responsáveis de gestão?

Podemos concordar com a ideia de que racionalidade, organização, produção, o processo civilizatório, em suma, tende a limitar a liberdade humana e a explorar a natureza, sempre com certo grau de sofrimento, dominação e destruição. Poderíamos, contudo, idealizar um processo civilizatório mais emancipatório, sustentável, que viva e celebre a liberdade e a diversidade? Seria possível construir a harmonia não pela dominação, supressão de diferenças e consenso estático, que estimulam a entropia, mas sim pela negociação, pela articulação entre opostos e pelo consenso localizado e dinâmico?

Talvez seja possível apostar na controvérsia como antídoto para a entropia e para a dominação, reconhecendo que tensões, dilemas e contradições são inerentes aos sistemas organizacionais e sociais. Em lugar de enfatizar controle, conformidade, disciplina, produtividade, redução da variedade e consenso na gestão, seja viável investir mais em: liberdade, divergência, dúvida, contestação, pluralidade e polifonia, acompanhados de responsabilidade e tolerância, admitindo-se que é necessário destruir para construir, desequilibrar para avançar, esquecer para aprender. Embora valorizemos termos como comunidade, confiança, coletividade, que remetem à segurança do conhecido, do controlado, do confiável, do homogêneo, do previsível (Bauman, 2001), é possível apostar, simultaneamente, em espaços para criar, na permissão para discordar? Paradoxo, contradição, diversidade e conflito, mais do que tolerados ou escondidos, podem ser desejados nas organizações? O que isso representa enquanto desafio para os gestores e para os sistemas de gestão?

Cabe, ainda, chamar a atenção para o fato de que qualquer dilema adquire sentido em situações cotidianas, contextualizadas, situadas. Para compreender características da gestão contemporânea, suas dualidades, paradoxos e dilemas, um possível caminho é voltar-se para os contextos sociopráticos em que acontecem, efetivamente, as respostas, a aprendizagem e a construção de conhecimentos - nas práticas das pessoas em interação. Essa ênfase à prática acompanha tendência nos estudos organizacionais na busca da compreensão da realidade e da formulação de teorias, não de modo dicotômico, mas integrado, imbricado, articulando teoria e prática, reflexão e ação, no contexto situado em que ocorrem. Contribuindo, inclusive, para evitar o distanciamento entre prática gerencial e produção acadêmica em gestão.

Nesse sentido, podemos seguir a recomendação de Martinet (2007), de que a saída para que os estudantes saiam das escolas menos arrogantes e ignorantes é que se contaminem com o real, sejam “homens situados”. Algo que ensaje questões sobre como aprendemos a gerir, a enfrentar os desafios da contemporaneidade e a produzir conhecimento em gestão.

REFERÊNCIAS

- ABREU, J.; MELO, D.R.; LEOPOLDINO, C.B. (2011): Entre fluxos e contra-fluxos: Um estudo de caso sobre logística e sua aplicação na responsabilidade socioambiental. *RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, V. 10, 84-97.
- ARAUJO, L. (1998): Knowing and learning as networking. *Management Learning*. 29 (3), 317.
- ASSAF NETO, A. (2007): *Finanças corporativas e valor*. (3ª ed). São Paulo: Atlas.

- BALLOU, R.H. (1998): *Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física*, São Paulo: Atlas.
- _____. (2006): The evolution and future of logistics and supply chain management. *Produção*: 16 (3).
- BAUMAN, Z. (2001): *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BODIE, Z.; MERTON, R.C. (2002): *Finanças*. Porto Alegre: Bookman.
- BRANDÃO, C. (2007): *Território e desenvolvimento. As múltiplas escalas entre o local e o global*. Campinas: Editora da UNICAMP.
- CAMEIRA, R.F. (1999): *Sistemas Integrados de Gestão: Perspectivas e Questões Associadas*. Anais do ENEGE – 1999. Disponível em <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/>> Acesso em: 15/12/2008.
- CASTELLS, M. (2007): *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- CHILD, J.; MCGRATH, R.G. (2001): Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*. 44(6), 1135-1148.
- CHRISTOPHER, M. (2007): *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C. (1998): Introdução: Organizações e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (orgs. Ed. Orig.); CALDAS, M.; FACHIN, R.C.; FISCHER, T. (orgs. Ed. bras.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas. (27-57).
- CSCMP (2008): Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <<http://cscmp.org/>>. Acesso em: 17/11/2008.
- FISCHER, T. (2002): Poderes locais, desenvolvimento e gestão: Introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. (org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: Marcos teóricos e avaliação*. Salvador, BA: Casa da Qualidade (91-109).
- FLEURY, M.T.L. (2002): A gestão de competência e a estratégica organizacional. In: Fleury, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANKLIN, D. (2008): Corporate social responsibility. *The Economist*. Disponível em: <http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491077>. Acesso em: 22 jan. 2008.
- GREEN, T.; PELOZA, J. (2011): How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28 (1), 48–56.
- GREY, C.O. (2004): O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. 44 (1), 10-25.
- HALME, M.; ROOME, N.; DOBERS, P. (2009): Corporate responsibility: Reflections on context and consequences. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (1), 1-9.
- HARVEY, D. (2008): *Condição pós-moderna - uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.
- HOUAISS (2012): Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. *Paradoxo*. Disponível em <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=paradoxo&stype=k>. Acesso em 09 jan. 2012.
- KARKOTLI, G. (2006): *Responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Vozes.
- KREITLON, M.P. (2004): A ética nas relações entre empresas e sociedade: Fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. Anais do XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Curitiba.
- KUNSCH, M.M.K. (2003): *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª. ed. São Paulo: Summus.
- LANIADO, R.N; MILANI, C.R.S. (2007): Contestação Política e Solidariedades Transnacionais: A contribuição política dos movimentos feministas e das redes ambientalistas para uma nova ordem mundial. In: *II Seminário Nacional Movimentos Sociais, participação e democracia, 2007*, Florianópolis: UFSC, 2007. V. 01, p. 01-15.
- LEOPOLDINO, C.; ABREU, J.; MELO, D. (2008): *Logística, Tecnologia e Mudanças Organizacionais: Comparando o discurso acadêmico com a prática estratégica empresarial*. Estudo exploratório, Salvador, Mimeo.

- MARTINET, J.C. (2007): Palestra. *VI Conferência para América Latina e Caribe da ISTR – International Society for Third Sector Research*, Salvador, 2007.
- MORAES, R.C. (2006): *Estado, desenvolvimento e globalização*. São Paulo: UNESP.
- NASCIMENTO, L.F.; LEMOS, A.D.C.; MELLO, M.C.A. (2007): *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- OLIVEIRA, J.A.P. de (2008): *Empresas na sociedade: Sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PRIBERAM: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.
<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=paradoxo>, Acesso em 01.Out.2011.
- RIBEIRO, R.J. (2002): Ética, política e cidadania: Revistando a vida pública. In: COIMBRA, J. A. A. *Fronteiras da ética*. São Paulo: SENAC São Paulo. 121-45.
- ROSS, S.A.; JAFFE, J.F.; WESTERFIELD, R.W. (2007): *Administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- SANTOS, M. (2000): Entrevistadores: CARVALHO, M. et al. *Território e Sociedade*. Entrevista com Milton Santos. São Paulo: Perseu Abramo.
- SCHMIDHEINY, S.; ZORRAQUÍN, F. (1996): WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Financing change: The financial community, eco-efficiency, and sustainable development*. Cambridge, MA: MIT Press.
- SCHOMMER, P.C. (2009): *Responsabilidade socioambiental*. MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil; Universidade Corporativa CAIXA.
- SINA, A.; SOUZA, P.S.B. (1999): *Marketing social: Uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor*. São Paulo: Crescente Editorial.
- SMITH, W.K.; LEWIS, M.W. (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management review*. 36 (2), 381-403.
- TENÓRIO, F.G. (2004): *Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.
- VEIGA, J.E. (2008): *Desenvolvimento sustentável: O desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.
- WANKE, P. (2003): Aspectos fundamentais da gestão de estoques na cadeia de suprimentos. Artigo Centro de Estudos Logísticos/UFRJ, 2003. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-gest-estoques.htm>>. Acesso em 15/05/2009.
- ZHAO, X. et al. (2007): Impact of power and relationship commitment manufacturer-customer integration in a supply chain. *AOM*, 2007.



Paula Chies Schommer

Paula Chies Schommer é professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), na área de Administração Pública, e professora colaboradora da Universidade Federal da Bahia (Ufba), junto ao Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags). Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas / São Paulo. Entre seus temas de pesquisa, estão: coprodução do bem público, accountability, formação em gestão social, relações interorganizacionais e aprendizagem socioprática.

Júlio Cesar Andrade de Abreu



Doutor em Administração (Estado e Sociedade) pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) com período de estágio sandwich na Universidade Complutense de Madri, Espanha. Mestre em Administração (UFBA) com período de estágio sandwich na Universidade de Coimbra, Portugal. Bacharel em Administração pela Faculdade Dom Bosco (AEDB). Atualmente é Professor Adjunto do Curso de Administração Pública da Universidade Federal Fluminense (UFF) Pólo Universitário de Volta Redonda.



Kátia Santos de Moraes

Comunicóloga, mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), é professora auxiliar da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pesquisadora das áreas de audiovisual e participação política; e democracia digital.



Leidimar Cândida dos Santos

Professora da área de Finanças do Departamento de Finanças e Políticas Públicas (DFPP), da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Tem licenciatura plena em Pedagogia e bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso. É mestre em Contabilidade e atualmente cursa o doutorado em Administração na UFBA.