



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
Área de Concentração: Gestão de Negócios



RAFAEL BORIM DE SOUZA

**O ALINHAMENTO ENTRE SUSTENTABILIDADE E
COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Londrina

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RAFAEL BORIM DE SOUZA

**O ALINHAMENTO ENTRE SUSTENTABILIDADE E
COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – área de concentração em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina, em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina

2010

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S729a Souza, Rafael Borim de.
O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional
/ Rafael Borim de Souza. – Londrina, 2010.
187 f. : il.

Orientador: Luciano Munck.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de
Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2010.
Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional – Teses. 2. Desempenho e Desenvolvimento
sustentável – Teses. 3. Comportamento organizacional – Teses. 4.
Administração de empresas – Aspectos ambientais – Teses. I. Munck,
Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais
Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Universidade
Estadual de Maringá. IV. Título.

CDU

658.011.8

RAFAEL BORIM DE SOUZA

O ALINHAMENTO ENTRE SUSTENTABILIDADE E COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina, em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração., sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 03 de agosto de 2010.

Prof. Dr. Luciano Munck (PPGA/UEL)

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo (EA/PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Benilson Borinelli (PPGA/UEL)

*Louvor, e glória, e sabedoria, e
ação de graças, e honra e poder, e
força ao nosso **Deus**, para todo o
sempre. Amém. (Apocalipse, 7:12)*

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho, o de iniciar e finalizar o mestrado, pudesse se tornar realidade. Em especial, estendo meus agradecimentos:

- Ao Deus todo poderoso, que tem me sustentado em todos os momentos de minha vida. Por tudo o que fizestes, por tudo o que fazes, por tudo o que farás, por Tuas promessas e por tudo o que Tu és para mim, eu te agradeço, meu Deus, com todo o meu ser.
- Aos meus pais (Domingos e Aparecida). Meus heróis, meus exemplos nesta Terra, meus alicerces espirituais, meus motivos de conquistas sempre maiores e os responsáveis por eu ser o homem que me formei.
- As minhas irmãs. Renata, a que veio antes de todos e que pacientemente me amou desde a minha infância. Rosane, a caçula, a que veio por último, por isso a mais cuidada e que, sempre de maneira muito especial, soube expressar seu cuidado para comigo. Raquel Aline Borim de Souza (*in memoriam*), a qual pela formosura de alma coube a Deus o desejo de ceifá-la para junto Dele em seus primeiros dias de vida e cuja ausência apenas nos motiva a saber que um dia estaremos juntos novamente, diante do Rei Eterno, em um lugar em que o gozo e a alegria durarão eternamente.
- A minha sobrinha Sarah. A mais nova e a mais cintilante flor do jardim de nossa família. Aos olhos do Pai, meu amor, e aos nossos olhos também, você é uma obra-prima.
- A Samia Moda Cirino. Foi você que informou a minha aprovação para ingressar como aluno regular no mestrado. Foi você que aturou as minhas maiores inconstâncias, mas também foi você que nunca me abandonou. Te agradeço por poder ter contado com você, por ter me aceitado ao seu lado e pelo seu apoio incondicional.
- Ao querido Lázaro Teixeira Rodrigues. Meu cooperador de jovens, meu amigo e um de meus pilares na fé. Por suas orações, pelos seus conselhos e por sua confiança eu expresso os meus sinceros agradecimentos.
- Aos meus irmãos na fé José Amaro e Zoraide Sabaini dos Santos Amaro, os quais se mostraram fiéis companheiros nesta longa jornada do mestrado, amenizada por seus conselhos e constantes orações.
- Ao meu orientador, professor Dr. Luciano Munck. Primeiro por ter aceitado me orientar e, maiormente, pelo compartilhamento de experiências, pelas exigências sempre constantes, as quais demonstraram o nível de confiança estabelecido em relação a minha pessoa. Hoje o tenho como um grande amigo, cujas atitudes e informações me enriqueceram pessoal, acadêmica e profissionalmente. Muito obrigado por tudo.
- A professora Dra. Lilian Aligleri. Minha orientadora no curso de graduação em administração realizado na Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Ela é a responsável por ter me apresentado a riqueza das pesquisas em administração e por ter me apaixonado pela arte de fazer parte da academia.
- A professora Dra. Marcia Regina Gabardo da Camara. Um exemplo de humildade, de acolhimento e de sabedoria. Com ela tive minha primeira aula no mestrado e por ela tive a certeza de ter escolhido o caminho correto. Por meio dela, brilhantes contribuições em relação ao trabalho final, aqui apresentado, foram realizadas no exame de qualificação. Meus sinceros agradecimentos.
- Aos demais professores do PPA-UEM-UEL, em especial ao professor Dr. Benilson Borinelli, a professora Dra. Cristiane Vercesi, a professora Dra. Maria Iolanda Sachuk e ao professor Dr. Paulo da Costa Lopes, com os quais tive o prazer de ser agraciado com as ricas disciplinas que ministraram.
- A colega de turma, Cristiane Zagui, pelo companheirismo, pelos conselhos, pelas portas abertas para realização de inúmeras pesquisas e pelo exemplo, para toda a turma de 2008, de que a perseverança nos faz galgar caminhos vitoriosos e vazios de arrependimento.
- Aos demais colegas da turma de 2008: André de Castro, Douglas Royer, Juliano Alves, Larissa Balan Leal, Priscila Stawski Rambalducci, Renato da Rocha Neto, Ricardo Dias e Ulysses Januzzi. Sou suspeito para dizer, mas fomos uma turma unida nos momentos fáceis (se é que eles existiram) e nos momentos difíceis, pois todos participávamos do mesmo desejo: o de sermos mestres.
- Ao Francisco e ao Bruhmer, os secretários do programa. Um agradecimento enorme por suas orientações, e muito maior, pela paciência em relação aos meus atrasos.
- E a Bárbara Galleli Dias, aluna do curso de graduação em administração da Universidade Estadual de Londrina e participante do projeto de pesquisa conduzido pelo professor Dr. Luciano Munck, por meio do qual nos conhecemos e tivemos o prazer de dividir inúmeras informações a respeito do tema desta dissertação.

SOUZA, Rafael Borim de. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

RESUMO

O problema de pesquisa que norteou os procedimentos realizados em prol da realização desta dissertação foi: como alinhar sustentabilidade e competências em contexto organizacional? Como consequência, o objetivo geral do estudo desenvolvido foi o de propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Para a conquista deste objetivo macro foram estabelecidos três objetivos específicos, sendo eles: relacionar os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional; estruturar um modelo para a compreensão do acontecimento da sustentabilidade organizacional; e compreender os vínculos entre sustentabilidade organizacional e competências necessários para o seu alinhamento. A pesquisa realizada foi essencialmente teórica, qualitativa, exploratória e descritiva e envolveu procedimentos como levantamento bibliográfico, análise documental e a aplicação de formulários de pesquisa em uma empresa adotada como objeto de estudo empírico, a fim de que o mesmo pudesse reforçar a importância da problemática apresentada e respaldar as discussões envolvidas aos objetivos supramencionados. A lente de observação da realidade que orientou as análises teóricas desenvolvidas e as confrontações com informações angariadas em campo foi a terceira via indicada por Max Weber (1964, 1968). Chegou-se à admoestação de que a sustentabilidade é configurada por ações que permitem a expressão e o acontecimento de um desenvolvimento sustentável, o qual, portanto, é possibilitado pela conquista de uma série de sustentabilidades, dentre elas, a sustentabilidade organizacional. Esta, em suma, busca harmonizar as relações entre organizações e os pilares da sustentabilidade organizacional (econômico, ambiental e social), os quais se inter-relacionam e geram fenômenos que diagnosticam a sustentabilidade das organizações: a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social. Estes fenômenos unem-se dois a dois e estruturam a sustentabilidade organizacional econômica, a sustentabilidade organizacional ambiental e a sustentabilidade organizacional social, cujo conjunto de suas plenitudes indica o alcance da sustentabilidade organizacional. Toda esta rede de vinculação proposta retrata a estrutura de compreensão da sustentabilidade organizacional proposta. Esta rede vinculante é gerenciada, de acordo com o modelo proposto, pela lógica das competências, as quais para o contexto desta dissertação são sinônimos de agir, logo a competência das organizações são desenvolvidas e manifestadas pelo agir das organizações. Por esta constatação adotou-se a teoria do agir organizacional como parâmetro de referência para análise do modelo desenvolvido. Pelas concepções oriundas de tal corpo teórico, ficou evidenciado que o alcance do desenvolvimento sustentável é promovido pelo agir social (competências sociais) e que a conquista da sustentabilidade é objetivo almejado pelo agir das organizações (competências organizacionais). O alinhamento proposto considera que o desenvolvimento sustentável tem a ver com o ambiente e é dependente da sustentabilidade organizacional, regida e configurada por recursos e estratégias organizacionais. Trata-se de um fenômeno construído internamente à organização. O eixo externo que alinha a metacompetência desenvolvimento sustentável às competências do agir organizacional é a crise ambiental e o eixo interno que sustenta este alinhamento entre sustentabilidade organizacional e um agir social maior é o próprio agir organizacional.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional. Competências Organizacionais. Agir Organizacional. Alinhamento e Organizações.

ABSTRACT

The research problem that guided the procedures performed towards the achievement of this dissertation was: how to align sustainability and competences in organizations? As a result, the general aim of this study was to propose a model of alignment between sustainability and competences in organizations. For the achievement of this objective there were established three specific objectives, that are: to relate the concepts of sustainable development, sustainability and organizational sustainability, design a model for understanding the organizational sustainability, and understand the linkages between sustainability and organizational competences needed their alignment. The research was primarily theoretical, qualitative, exploratory and descriptive and included procedures such as literature, documentary analysis and forms' application in a company adopted as the object of empirical study, so that it could reinforce the importance of the issue presented and support the discussions that surrounded the goals mentioned above. The lens of observation of reality that guided the theoretical analysis developed and the confrontations with information acquired in field has been raised in the third way indicated by Max Weber (1964, 1968). It turned the admonition that sustainability is shaped by actions that allow the expression and the occurrence of sustainable development, which is thus made possible by the conquest of a series of sustainabilities, among them the organizational sustainability. This, in short, seeks to harmonize the relations between organizations and the pillars of corporate sustainability (economic, environmental and social), which are interrelated phenomena that generate and diagnose the sustainability of the organizations: the eco-efficiency, environmental justice and social inclusion. These phenomena come together in pairs and structure the organizational' economic sustainability, environmental sustainability and social sustainability, whose set of their fullness indicates the range of organizational sustainability. This whole network linking proposal depicts the proposal of composing a structure for understanding organizational sustainability. This binding network is managed in accordance with the model proposed by the competences, which for the context of this work are synonymous with action, so the responsibility of the organizations are developed and expressed by the act of organizations. By this statement it was adopted the theory of the organization acting as a benchmark for analyzing the developed model. By ideas coming from this body of theory, it was shown that the achievement of sustainable development is promoted by social action (social skills) and that the achievement of corporate sustainability is a goal pursued by the act of organizations (organizational skills). The proposed alignment considers that sustainable development has to do with the environment and is dependent on organizational sustainability, governed and shaped by organizational strategies and resources. This is a phenomenon constructed inside the organization. The external axis that aligns the target jurisdiction sustainable development and the responsibility of the organization acting is the environmental crisis and the internal shaft that drives this alignment between organizational sustainability and a greater social act is the very organizational act.

Keywords: Organizational Sustainability, Organizational Skills, Organizational Acting, Alignment and Organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Benefícios da sustentabilidade organizacional e do desenvolvimento de competências	22
Quadro 2	Apresentação dos capítulos que compõem a estrutura da dissertação.....	24
Quadro 3	Análise comparativa entre os conceitos enraizados em uma posição institucional.....	30
Quadro 4	Síntese do histórico do termo “desenvolvimento sustentável”	33
Quadro 5	Oportunidades para negócios sustentáveis e ameaças para negócios insustentáveis.....	43
Quadro 6	Os padrões de sustentabilidade organizacional	46
Quadro 7	As interfaces entre as dimensões e os capitais da sustentabilidade organizacional.....	55
Quadro 8	Evolução histórica e conceitual das competências	71
Quadro 9	Uma comparação entre as competências e os recursos organizacionais....	80
Quadro 10	O alinhamento entre estratégia empresarial e competências.....	87
Quadro 11	Os níveis de diferenciação e generalização das decisões.....	93
Quadro 12	As contribuições teórico-científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional.....	96
Quadro 13	Categorização das competências para a pesquisa.....	110

Quadro 14	A comparação do modelo proposto com outras propostas de compreensão da sustentabilidade organizacional	119
Quadro 15	Os modelos científicos e suas diferentes perspectivas explicativas	121
Quadro 16	A composição das subescalas de informações do formulário de pesquisa	127
Quadro 17	Sumário da descrição dos cargos dos respondentes	130
Quadro 18	Os representantes de cada subescala.....	131
Quadro 19	Os intervalos de classificação das subescalas I a VII	133
Quadro 20	Pontuação geral e classificação da empresa em relação às subescalas analisadas	134
Quadro 21	Os intervalos de classificação de alinhamento das subescalas I a VII.....	137
Quadro 22	Intervalo de classificação do alinhamento das informações entre os respondentes	137
Quadro 23	Síntese do caminho metodológico percorrido.....	142
Quadro 24	Os intervalos de classificação da ecoeficiência, da justiça ambiental e da inserção social	153
Quadro 25	Os intervalos de classificação da sustentabilidade econômica, ambiental e social.....	155
Quadro 26	Resumo das informações a respeito da sustentabilidade da Empresa ISE.	159
Quadro 27	Os intervalos de classificação da subescala II.....	163
Quadro 28	Os intervalos de classificação da competência importante.....	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O modelo dominante de compreensão da sustentabilidade organizacional	50
Figura 2	Os modelos utilizados para a interligação dos pilares da sustentabilidade organizacional.....	60
Figura 3	O modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional	65
Figura 4	O modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contextos organizacionais	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	O pilar econômico da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE...	147
Tabela 2	O pilar ambiental da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE.....	149
Tabela 3	O pilar social da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE.....	152
Tabela 4	Sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social da Empresa ISE.....	158
Tabela 5	As competências organizacionais e o modelo de gestão destas competências na Empresa ISE	164
Tabela 6	A competência importante de se instigar o ser humano a desenvolver suas competências na Empresa ISE.....	169
Tabela 7	A sustentabilidade organizacional da Empresa ISE	173

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- IIED** – International Institute of Environment and Development
- IISD** – International Institute for Sustainable Development
- IUCN** – International Union for the Conservation of Nature
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- SDGMIT** – Systems Dynamics Group of Massachusetts Institute of Technology
- UNCHE** – United Nations Conference on Human Environment
- UNEPR** – United Nations Environment Program Review
- WBCSD** – World Business Council for Sustainable Development
- WCED** – World Commission on Environment and Development
- WCS** – World Conservation Strategy
- WWF** – World Wildlife Fund

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE	
ORGANIZACIONAL: VERTENTES, CONCEITOS, PILARES E INTERAÇÕES	25
2.1 O HISTÓRICO DO TERMO “DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”	25
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL OU SUSTENTABILIDADE?	34
2.3 AS VERTENTES ANALÍTICAS DA SUSTENTABILIDADE	37
2.4 DEFININDO A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	41
2.5 OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	49
2.6 INTEGRANDO OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: O <i>TRIPLE-BOTTOM-LINE</i>	56
3 COMPETÊNCIAS.....	66
3.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO	66
3.2 AS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES	73
3.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES	75
4 A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE ALINHAMENTO.....	84
4.1 O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS	84
4.2 AS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES E O AGIR ORGANIZACIONAL	88
4.2.1 Weber, o Agir Social e a Terceira Via	89
4.2.2 A Teoria do Agir Organizacional	95
4.3 MODELOS QUE RELACIONAM SUSTENTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES.....	100
4.3.1 <i>The Theory of Corporate Integrity</i>	101
4.3.2 <i>The Four Spheres Framework for Sustainability</i>.....	103
4.3.3 A relação entre sociedade e organizações que induz ao desenvolvimento sustentável	105
4.4 O ALINHAMENTO ENTRE SUSTENTABILIDADE E COMPETÊNCIAS.....	108

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	120
5.1 OS MODELOS CIENTÍFICOS E SUAS PERSPECTIVAS EXPLICATIVAS	120
5.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	122
5.3 COLETA DOS DADOS	124
5.3.1 População e amostra de pesquisa.....	125
5.3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	125
5.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA E DOS RESPONDENTES	127
5.5 ANÁLISE DO FORMULÁRIO	131
5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	138
5.7 SÍNTESE DO CAMINHO METODOLÓGICO	140
6 DISCUSSÕES E ANÁLISES.....	143
7 CONCLUSÕES.....	175
REFERÊNCIAS.....	182
Apêndice A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	194
Apêndice B: SUBESCALA VIII DO FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	198

1 INTRODUÇÃO

Em um momento de questionamento das estruturas sociais mundiais, as relações de poder encontram-se ameaçadas e, por tal razão, as elites dominantes veem seu espaço privilegiado de contribuição em diversas decisões cada vez mais reduzido. Nota-se, como consequência, a busca por uma aceitação social das extremas mais-valias adquiridas por tais sujeitos sociais, para que, assim, um consenso comunitário não rompa com o sistema econômico imperante.

O agir de tais atores sociais, no entanto, tem apresentado resultados nem sempre responsáveis, os quais confluíram no fenômeno conhecido como “crise ambiental”. Para Leff (2008, p. 15), “a crise ambiental veio questionar a racionalidade e os paradigmas teóricos que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico, negando a natureza”. A análise da crise ambiental é objeto de estudo de diversas ciências, as quais se mostram distintas em alguns pontos e convergentes, em outros. Nesse sentido, para uma melhor compreensão da pesquisa desenvolvida, foi adotada a via interpretativa das Ciências Sociais.

Segundo Zioni (2005, p. 39), “para discutir a relação entre as ciências sociais e o meio ambiente, é fundamental uma reflexão sobre o cenário em que essas questões emergiram: a modernidade”. De acordo com o discurso da autora, o ambiente sofreu e sofre uma série de intervenções promotoras de uma sociedade fadada aos dizeres capitalistas. Alguns exemplos são a reforma religiosa, as reformas sociais e as revoluções industriais.

Por meio das ocorrências históricas, acontecimentos sociais e desenvolvimentos econômicos, vislumbra-se, na modernidade, a construção de um novo significado para a vida social. Fica nítido que o cenário constituído ao longo do tempo se ampara em uma sequência de movimentações econômicas caracterizadas como o próprio desenvolvimento. Este, para Coimbra (2002, p. 51):

[...] é um progresso contínuo [...] gerado na comunidade e por ela assumido, que leva as populações a um crescimento global e harmonizado de todos os setores da sociedade, através do aproveitamento de seus diferentes valores e potencialidades, em modo a produzir e distribuir os bens e serviços necessários à satisfação das necessidades individuais e coletivas do ser humano por meio de um aprimoramento técnico e cultural, e com menor impacto ambiental possível.

Representantes e auxiliares fundamentais do desenvolvimento são as organizações. O desenvolvimento econômico ocorre, também, em ambientes organizacionais, por meio de atividades produtivas, negociações virtuais, redes de relacionamento, cadeias de suprimento,

além de uma série de estruturas que são tanto mais possíveis quanto maior for a tecnologia empregada (MUNCK; SOUZA, 2009). No entanto, este desenvolvimento econômico promovido pelas empresas gera uma série de consequências indesejáveis, as quais concedem uma caracterização insustentável ao funcionamento mercadológico das organizações.

Um dos temas macro que motivou a realização desta dissertação foi o desenvolvimento sustentável, uma expressão conhecida globalmente e que tem mobilizado diferentes instituições por um princípio comum de alcançá-lo. Dentre estas, destacam-se as organizações, sobre as quais reside o foco de análise desta pesquisa. A compreensão do desenvolvimento sustentável constitui em um exercício analítico participante de inúmeras contradições.

A definição publicada em 1987 por meio da *World Commission on Environment and Development* (WCED) no Informe de Brundtland qualificou o desenvolvimento sustentável como o processo que permite satisfazer as necessidades da população atual sem comprometer a capacidade de atender às gerações futuras (WCED, 1987). Deste ponto em diante, “a noção de desenvolvimento sustentável converteu-se no referente discursivo e no saber de fundo que organiza os sentidos divergentes em torno da construção de sociedades sustentáveis” (LEFF, 2006, p. 137). Apesar de amplamente disseminada e de ser a responsável pela inserção do termo em inúmeros debates políticos e econômicos, essa definição é amplamente criticada.

Para Fergus e Rowney (2005), ela não é nada mais do que ambígua, pois retira o foco do que realmente precisa ser feito por meio de um discurso inclusivo e coloca as prioridades mundiais em simples processos técnicos. Os autores consideram que essa definição é a responsável por inviabilizar o agir em relação ao alcance do desenvolvimento sustentável, já que houve uma opção de se continuar com ações limitadas a esforços políticos impregnados por inúmeros conflitos e por uma tecnocracia dogmática incapaz de abrir os olhos das nações para novas proposições do funcionamento econômico em vigência.

Ralston Saul (2001) argumenta que a definição de um termo é concedida com o intuito de que as ideias sejam esclarecidas, e que os seres humanos sejam libertados para ações mais coerentes, mas o que se observa na sociedade, em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável, é que ele se tornou um meio de controle e um método forte para retrair forças reacionárias. As contradições a respeito da posição conceitual e da abordagem paradigmática a ser seguida em processos de pesquisas ou em discussões a respeito do tema, muitas vezes, inviabilizam o pleno tratamento do mesmo quanto à relevância que possui junto aos cenários sociais vivenciados na contemporaneidade. Assim, desde já, ressalta-se que o

desenvolvimento sustentável é selecionado para compor esta pesquisa enquanto tema possível de ser relacionado com os processos de gestão das organizações.

A vinculação entre a expressão “desenvolvimento sustentável” e os contextos organizacionais tem permitido a emergência de inúmeras denominações, tais como responsabilidade social empresarial (VENTURA, 2003), cidadania corporativa (MCINTOSH et al., 2001), sustentabilidade organizacional (ELKINTON, 1999), dentre outras. Destas nomenclaturas, seleciona-se a sustentabilidade organizacional como a que mais se adequa na busca de um relacionamento que vislumbre a estruturação de processos organizacionais interessados em promover um desenvolvimento sustentável (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Os estudos sobre a sustentabilidade organizacional se respaldam em considerações que se referenciam à sustentabilidade holística, aqui denominada como o estado em que a plenitude das relações econômicas, ambientais e sociais de todas as formas de organização sociais é alcançada e estabilizada. Tal compreensão de uma sustentabilidade holística se alicerça no princípio de sustentabilidade, esclarecido por Leff (2006, 2008) como o elemento que surge no contexto da globalização como a marca de um limite e o sinal que reorienta o processo civilizatório da humanidade e, também, pelo reconhecimento da função que a natureza cumpre como suporte, condição e potencial do processo de produção.

Um dos desafios observados na literatura disponível que trata a respeito da sustentabilidade das organizações é identificar uma ferramenta de gestão que seja capaz de inseri-la como algo participante e resultante das práticas e rotinas organizacionais. Essa dificuldade se justifica pelo fato da sustentabilidade organizacional ser entendida como um fenômeno lógico e sistêmico possível de ser segmentado em três pilares principais: o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social (PASSET, 1996).

Esses pilares se interligam e geram os fenômenos de relacionamento da sustentabilidade organizacional, os quais, quando classificados pela abordagem do *triple-bottom-line*, assumem as seguintes denominações: ecoeficiência (união entre o pilar econômico e o pilar ambiental), justiça ambiental (união entre o pilar ambiental e o pilar social) e inserção social (união entre o pilar social e o pilar econômico) (ELKINGTON, 1999).

A sustentabilidade organizacional, para alguns autores (PASSET, 1996; ELKINGTON, 1999; DILLYCK; HOCKERTS, 2002; McDONOUGH; BRAUNGART, 2002; O’CONNOR, 2006), é admitida como uma meta organizacional primária permissiva

das organizações contribuírem para o alcance de uma meta social maior, no caso, o desenvolvimento sustentável. Tratam-se de fenômenos considerados como objetivos audaciosos para as organizações, os quais, segundo Maggi (2006), pela teoria do agir organizacional, podem ser alcançados na lógica das competências, tendo em vista que possibilitam às organizações alcançarem um patamar aceitável e propício para mudanças, considerando o fato de que o desenvolvimento sustentável requer, acima de tudo, mudanças internas e externas às organizações.

No contexto que conduziu a realização desta dissertação, a lógica das competências foi assumida como a responsável por vincular anseios individuais, preocupações sociais, atividades empresariais, sustentabilidade organizacional e desenvolvimento sustentável. A utilização da expressão “lógica das competências” foi realizada por Tanguy (1997) para introduzir, teoricamente, uma lógica capaz de estruturar melhores processos de gestão por meio do desenvolvimento e acontecimento¹ das competências individuais e organizacionais. As competências constituem atos organizacionais efetivos, moldados e configurados pela presença e interação dos recursos, dos indivíduos e das tecnologias presentes nos contextos organizacionais (DREJER, 2002; MILLS et al., 2002).

As competências são fenômenos constituídos, prontos para serem expressos e passíveis de aprimoramentos. Quando necessárias de serem demonstradas, desenvolvidas ou lapidadas, as competências requerem que uma série de outras competências e recursos, individuais e organizacionais, se apresentem como uma rede vinculante, por meio da qual uma hierarquização de competências seja alcançada junto ao contexto de gestão das organizações, a fim de que um objetivo estratégico maior venha a ser conquistado (MUNCK, 2005).

Acredita-se que, se estruturado um modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional com a identificação de seus fenômenos de relacionamento, seja possível estruturar uma hierarquia de ações, ou seja, uma rede vinculante de competências, que conflua no objetivo maior de viabilizar a conquista de uma sustentabilidade holística.

Partindo-se do pressuposto de que os autores relacionados aos estudos das competências consideram como verdade o fato de que indivíduos competentes desenvolvem

¹ **O Acontecimento das Competências.** As competências acontecem quando são expressadas pelos indivíduos e assimiladas pelos contextos das organizações. O acontecimento das competências requer a mobilização de uma série de recursos individuais, organizacionais, tangíveis e intangíveis, os quais, muitas vezes, independem daquele que expressa a competência. Quando uma competência acontece, ela foi instigada, ou seja, provocada por alguma situação de conflito que exigiu a expressão de um novo conjunto de conhecimentos e aptidões coerentes com o desafio enfrentado (ALVESSON; WILLMOTT, 2002; MILLS et al., 2002).

organizações competentes, bem como a situação de que quanto mais competente a organização, melhor construída é sua rede vinculante de competências, por meio da qual objetivos organizacionais audaciosos podem ser alcançados. Acredita-se que se a sustentabilidade for alinhada à competência nos contextos das organizações, o objetivo maior de incentivar uma sustentabilidade holística poderá ser alcançado.

O termo “alinhamento” mostra-se necessário, pois por ele algumas contribuições da teoria estratégica são angariadas, por meio das quais se estabelece que a união de dois fenômenos que antes eram gerenciados de forma separada pode resultar em um processo de gestão mais contributivo para as organizações, para os indivíduos nela inseridos e para as comunidades com as quais elas se relacionam. Por meio deste contexto é que se estabelece a pergunta que motivou a realização desta pesquisa: **como alinhar sustentabilidade e competências em contexto organizacional?**

Informa-se que o estudo desenvolvido é essencialmente teórico, é fundamentado pelo modelo de compreensão da realidade indicado pela terceira via de Max Weber (1964, 1968), possui uma natureza qualitativa e exploratório-descritiva, e tem o estudo empírico realizado em uma indústria do setor elétrico do sul do Brasil como fonte de referências adicionais aos debates circundantes ao problema de pesquisa apresentado.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relacionar os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional.
- Estruturar um modelo para a compreensão do acontecimento da sustentabilidade organizacional.
- Compreender os vínculos entre sustentabilidade organizacional e competências necessários para o seu alinhamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Observa-se, por alguns esforços de inúmeras áreas de conhecimento, o interesse de se operacionalizarem as premissas do desenvolvimento sustentável em escalas de análises cada vez menores. Vale ressaltar que o mesmo, há anos, é tratado como um objeto de alcance de longo prazo a ser cumprido por políticas nacionais e internacionais.

Com o decorrer da história, notou-se que para esta sustentabilidade do desenvolvimento ser plausível, ela teria de ser trabalhada em níveis grupais menos volumosos, a fim de que as diversas comunidades espalhadas ao redor do planeta possam, com o devido respeito às suas culturas e ideologias, propiciarem o enraizamento e a aplicabilidade do termo em perspectiva (CLAPP, 2005).

Dentre estes níveis de análise encontram-se as organizações, por meio das quais se emancipa gradativamente o discurso a respeito de uma sustentabilidade organizacional, fenômeno este responsável pela adoção de uma nova ideologia de gestão por parte de inúmeras organizações.

No entanto, esta nova abordagem de gestão tem confluído em um desafio de encontrar um modelo que alinhe as rotinas e os objetivos empresariais às responsabilidades de cada *stakeholder*, representado por um querer comum de preservar o ambiente e respeitar a sociedade por meio de práticas econômicas realizadas por organizações cientes das consequências de suas respectivas práticas metodológicas.

Frente a este dilema, expõe-se a competência como a lógica necessária para a gestão das organizações que intentam alcançar sustentabilidade em suas operações e relacionamentos e contribuir efetivamente para o alcance de um desenvolvimento sustentável. Quando as diversas variáveis que compõem os modelos de gestão organizacional são estudadas, é possível perceber que grande parte não está conscientemente articulada e voltada para a sustentabilidade das redes ou processos a que pertencem ou formam. Observa-se, também, que poucos estudos discutem a relação de modelos de gestão com a sustentabilidade, ou o próprio desenvolvimento sustentável, e que tais modelos evoluem com foco exclusivo no aumento da competitividade.

Os estudos relacionados às competências e respectivos modelos que permitem sua operacionalização e prática, pelas premissas que apregoam, têm surgido com o anseio de

incrementar a competitividade das organizações. Contudo um olhar mais atento permite perceber objetivos mais elevados pouco explorados nos demais modelos.

A gestão por competências exige maior autonomia no ambiente de trabalho e melhores níveis de comunicação entre organização e indivíduo. Delineia-se que a aliança entre a prática de valores focados na sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento de competências pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. Uma melhor sinergia entre os interesses sociais, as estratégias empresariais e os anseios pessoais permite que mais *stakeholders* participem de decisões envoltas por condicionantes que levam à sustentabilidade organizacional.

Com o intuito de verificar se o objetivo de pesquisa proposto agregaria discussões inéditas à ciência da administração, optou-se por investigar se nos modelos de competências aplicados por algumas consultorias já existe alguma relação entre o desenvolvimento de competências e a sustentabilidade destas organizações. Três modelos foram adotados como referência, sendo eles o de Dutra (2008), o do Hay Group (2010) e o da Deloitte (2010). O primeiro foi selecionado por ser o modelo de maior relevância no contexto brasileiro (MUNCK et al., 2010) e os demais por serem modelos aplicados por consultorias inseridas em diversos países (inclusive o Brasil). Em nenhum destes três modelos é feita alguma menção direta sobre o alinhamento defendido por esta pesquisa.

Foram observadas também as principais vertentes de estudos que dominam as escolas mais relevantes de pesquisas sobre as competências, sendo elas a norte-americana, a inglesa e a franco-germânica (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Apesar das pesquisas que marcaram o início dos estudos norte-americanos terem priorizado a necessidade de evidenciar as competências como um fenômeno que lutasse contra as discrepâncias sociais proferidas por uma elite dominante, seus estudos sequentes ficaram caracterizados por uma prioridade operacional (SPENCER; SPENCER, 1993).

A escola inglesa destoa pouco dos propósitos norteamericanos, uma vez que, de acordo com os próprios autores desta escola (FRANK, 1991; BATES, 1995), eles se preocupam não somente em qualificar os gestores das organizações, mas também os funcionários da mesma. Esta concepção de maior inclusão por meio de processos relacionados ao desenvolvimento de competências foi assumida como foco pelas escolas franco-germânicas, as quais começaram a conceder uma representatividade maior às organizações em pesquisas vinculadas às investigações sobre as competências (TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 2003).

Apesar de uma preocupação social validada pelo interesse de emancipar os indivíduos de processos de impedimentos aos seus respectivos desenvolvimentos pessoais, educacionais e profissionais, e mesmo com considerações que evidenciam a imprescindibilidade de relacionar preocupações organizacionais e individuais para o estabelecimento de melhores processos de gestão, em nenhuma dessas escolas os fenômenos desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade são abordados como possíveis de serem alinhados às competências em contextos organizacionais.

Em análise a alguns modelos de gestão da sustentabilidade organizacional, buscou-se por alguma menção, ainda que indireta, a critérios e características que remetessem a considerações sobre as competências. Cinco estruturas de compreensão da sustentabilidade organizacional como fenômeno de gestão nas organizações foram tomadas como referência: *the triple-bottom-line* (ELKINGTON, 1999), *the theory of corporate integrity* (KAPTEIN; WEMPE, 2002), *the triple-top-line* (McDONOUGH; BRAUNGART, 2002), *the four spheres framework for sustainability* (O'CONNOR, 2006) e *the ecological sustainability trigon* (MARQUES et al., 2009).

Os modelos supra-mencionados são amplamente discutidos em diversos artigos nacionais e internacionais por possuírem a intenção comum de conceder maior clareza sobre como a sustentabilidade pode vir a ser considerada nas análises dos diversos cenários de gestão. Todavia, em nenhuma delas foram constatadas menções que permitiram relacionar, ainda que de maneira mais generalizada, sustentabilidade e competências.

Em pesquisa aos periódicos qualificados pela CAPES no ano de 2009 como A1 e A2, artigos que fizessem menção em seus títulos à competência, à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável foram pesquisados por meio da leitura de seus *abstracts*. De todos os periódicos assim caracterizados, 59 foram investigados desde a sua respectiva data de fundação. Foram encontrados 59 artigos que possuíam em seu título algum termo que fazia menção às competências e 79 artigos que indicavam alguma menção à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável. Nenhum destes 138 artigos propôs qualquer relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competência, logo não foi encontrado um trabalho que já tenha se usufruído do objetivo de propor os fundamentos para o alinhamento entre sustentabilidade e competências em um contexto organizacional.

Por meio desta dissertação espera-se que outros pesquisadores adquiram o interesse de investigar o alinhamento aqui proposto, para que, assim, o debate científico a respeito do tema possa ser cada vez mais enriquecido. A consideração dos demais que se instiguem por

perpetuar em seus estudos o modelo a ser apresentado pode fortalecer o processo de alinhamento em investigação com a inserção de conjunturas e complexidades não exploradas por este trabalho. Intenta-se que as organizações tenham nesta vinculação entre sustentabilidade e competências em seus contextos de gestão um cenário mais coerente para o estabelecimento de políticas estratégicas movidas por um desenvolvimento sustentável.

O **Quadro 1** sintetiza alguns benefícios, comprovados cientificamente por Azapagic (2003) e Dutra (2008), já alcançados por empresas interessadas em desenvolverem suas competências por meio da implantação de um modelo de gestão orientado por tal ferramenta e em observarem a sustentabilidade organizacional como uma extensão das práticas e rotinas vivenciadas no contexto empresarial.

Benefícios advindos da busca por uma Sustentabilidade Organizacional	Benefícios advindos do Desenvolvimento de Competências
a) redução de custos pela utilização de métodos de produção mais limpos; b) menores custos relacionados à saúde dos trabalhadores e segurança nas operações de serviço; c) menores custos advindos de processos judiciais trabalhistas; d) capacidade da organização influenciar a concorrência e a formulação de novas legislações; e) incremento positivo da reputação organizacional junto às comunidades com as quais se relaciona; f) aquisição de vantagens mercadológicas; g) maior capacidade de atração e retenção de talentos; h) disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável.	a) absorção, por parte dos gestores e dirigentes, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional; b) uma nova visão, por parte da direção das empresas, para a área incumbida de gerenciar as pessoas; c) incorporação dos conceitos, pelos indivíduos, para planejamento de suas carreiras e para assumir a responsabilidade pela gestão de seu desenvolvimento; d) melhores níveis de comunicação organizacional; e) melhor compreensão dos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização; f) maior atenção às contribuições advindas de diversos <i>stakeholders</i> inseridos na cadeia de relacionamento das empresas.

Quadro 1 – Benefícios da sustentabilidade organizacional e do desenvolvimento de competências

Fonte: elaborado pelo autor por meio das contribuições de Azapagic (2003) e Dutra (2008).

1.4 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta seção procura explicar como foi organizada esta dissertação, ao apresentar, brevemente, a ordem de tópicos de cada parte do trabalho, o que foi investigado em cada um deles e quais os autores mais relevantes utilizados como referência para as discussões desenvolvidas (tais informações estão disponíveis no **Quadro 2**).

Ao todo, a pesquisa contemplou a elaboração de sete seções. Consoante ressaltado ao final da introdução, este estudo trata-se de um esforço científico essencialmente teórico, portanto não houve o escopo de apresentar uma seção que versasse unicamente acerca do exercício empírico realizado.

Tal decisão decorre da seguinte justificativa: foi realizado um estudo em campo a fim de que o mesmo pudesse reforçar a importância do problema de pesquisa apresentado, bem como para que esse esforço viesse a constituir uma referência adicional para o debate que circunda a proposição do modelo em investigação. Estas informações são abordadas desde já, a fim de que haja uma indicação de que esta dissertação, apesar de ter exigido procedimentos empíricos, procurou manter-se como uma pesquisa com contribuições fundamentalmente teóricas.

	Tópico	O que foi investigado?	Autores
Capítulo 1	1.1	Esta seção foi realizada para apresentar uma contextualização inicial sobre temas que foram abordados com mais profundidade ao longo da dissertação. Ao fim desta contextualização, foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos decorrentes deste problema e as justificações para a realização deste estudo.	Tanguy (1997) Coimbra (2002) Zioni (2005) Leff (2006, 2008)
	1.2		
	1.3		
	1.4		
Capítulo 2	2.1	Foram investigadas as evoluções históricas, paradigmáticas e conceituais que confluíram na elaboração da expressão ‘desenvolvimento sustentável’.	Mebratu (1996, 1998)
	2.2	Houve o interesse de diferenciar o desenvolvimento sustentável da sustentabilidade por meio de algumas contribuições teóricas.	Lélé (1991) Herrero (2000)
	2.3	Algumas vertentes analíticas da sustentabilidade foram pesquisadas a fim de que o estudo em desenvolvimento adquirisse maior coerência teórica.	Milne; Kearins; Walton (2006)
	2.4	Foram estabelecidas confrontações entre proposições de alguns autores, para que se alcançasse uma definição da sustentabilidade organizacional.	van Marrewijk (2003)
	2.5	A sustentabilidade organizacional foi segmentada em seus principais pilares e capitais.	Passet (1996) O'Connor (2006)
	2.6	Os pilares da sustentabilidade foram analisados quanto aos seus relacionamentos pela abordagem do <i>triple-bottom-line</i> .	Elkington (1999) Jamali (2006)
Capítulo 3	3.1	As origens e as evoluções dos estudos sobre as competências foram abordados com a demonstração de contribuições essenciais.	McClelland (1973)
	3.2	As competências das organizações foram introduzidas por algumas noções iniciais que se relacionam a este fenômeno de estudo.	Boyatzis (1982) Drejer (2002)
	3.3	As discussões a respeito das competências organizacionais foram unidas aos propósitos da visão baseada em recursos.	Barney (1991) Mills et al. (2002)
Capítulo 4	4.1	Foram exploradas contribuições que propiciaram discutir o alinhamento entre estratégia e competências.	Fleury; Fleury (2008)
	4.2	A teoria do agir organizacional foi introduzida e explorada como o elemento teórico finalizador para a construção do modelo objetivado.	Maggi (2006)
	4.3	Alguns modelos que procuram tratar da gestão da sustentabilidade junto ao contexto das organizações foram comentados.	Hoff; Barin; Pedrozo (2008)
	4.4	Neste tópico, as discussões teóricas apresentadas foram sintetizadas a fim de que o modelo proposto fosse apresentado	Elkington (1999) Maggi (2006)
Capítulo 5	5.1	Foram apresentadas arguições que concederam classificações de modelos científicos e suas respectivas perspectivas explicativas.	Martins; Theóphilo (2007)
	5.2	Discussões breves a respeito da sociologia de Weber, bem como sua concepção do agir social e da terceira via foram abordadas.	Weber (1964) Trubek (1972)
	5.3	A pesquisa foi classificada quanto ao seu caráter metodológico, teórica e empiricamente.	Richardson (2008) Flick (2009)
	5.4	Foram apresentados os procedimentos que envolveram a orientação dos processos de coleta de dados.	Gil (2008) Hair Jr et al(2007)
	5.5 5.6 5.7 5.8	A empresa pesquisada e os respondentes foram apresentados. O sistema de análise do formulário de pesquisa foi apresentado. Limitações da pesquisa foram consideradas. Uma síntese do caminho metodológico percorrido foi ilustrada.	
Capítulo 6	Discussões e análises dos principais assuntos abordados ao longo do referencial teórico foram retomadas e confrontadas com informações angariadas por meio do estudo empírico realizado. Gradativamente, as proposições que estruturaram o modelo proposto foram sendo novamente discutidas, a fim de que uma síntese geral do estudo realizado fosse constituída.		Diversos Autores
Capítulo 7	Ideias principais levantadas ao longo da etapa teórica da pesquisa foram retomadas e confrontadas. Apontamentos para possíveis estudos futuros foram realizados. Uma discussão adicional sobre os rumos desta pesquisa foi apresentada. Uma relação entre os esforços teóricos e o exercício empírico foi providenciada, a fim de que todos os objetivos de pesquisa pudessem ser plenamente respondidos.		Diversos Autores

Quadro 2 – Apresentação das seções que compõem a estrutura da dissertação

Fonte: elaborado pelo autor.

2 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: VERTENTES, CONCEITOS, PILARES E INTERAÇÕES

Esta seção foi realizada com o intuito maior de estabelecer discussões que permitam uma compreensão sobre os termos “desenvolvimento sustentável”, “sustentabilidade” e “sustentabilidade organizacional”. Para tanto, são apresentadas algumas seções pelas quais serão concedidas informações que permitam uma análise que diferencie tais temas. Inicialmente, foram abordadas discussões a respeito da evolução histórica do termo “desenvolvimento sustentável”. Em seguida, o mesmo foi diferenciado de “sustentabilidade”, que, sequencialmente, foi estudada de forma mais aprofundada por meio de algumas de suas vertentes analíticas.

Dentre os estudos sobre sustentabilidade, selecionaram-se as investigações a respeito da sustentabilidade organizacional como as mais coerentes com o contexto desta pesquisa. Por essa razão, ela foi definida e compreendida por meio da identificação de seus pilares mais relevantes, os quais foram integrados por meio da abordagem do *triple-bottom-line* para a composição da estrutura de um modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional.

2.1 O HISTÓRICO DO TERMO “DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”

Com o intuito maior de estabelecer uma diferenciação entre as expressões “sustentabilidade”, “sustentabilidade organizacional” e “desenvolvimento sustentável”, inicia-se tal investigação por discussões que concedam maiores informações a respeito do histórico de evolução do “desenvolvimento sustentável”. Ao longo desta seção serão discutidas as fases de maior relevância para a disseminação do conceito em perspectiva, bem como algumas posições paradigmáticas e posturas conceituais mais relevantes para cada um dos períodos estudados.

Embora muitos estudos já iniciem suas discussões a respeito do desenvolvimento sustentável com menção direta ao ano de 1987, marcado pelo acontecimento da *World Commission on Environment and Development* (WCED), o histórico de evolução de discussões que confluíram na disseminação global dessa expressão remete há muitos séculos.

Mebratu (1998), por suas pesquisas, segmenta o histórico evolutivo do termo em investigação em três fases principais: pré-Estocolmo; de Estocolmo até a WCED; e pós-WCED. Na primeira fase, constam três momentos principais marcados por crenças religiosas e tradições sociais rígidas, uma economia interessada em uma teoria dos limites e uma política econômica voltada para as organizações de escala (MEBRATU, 1998).

Sobre as crenças religiosas e tradições sociais rígidas, Gottlieb (1996) considera que no decorrer da história da humanidade os aprendizados espirituais celebraram e consagraram uma relação entre os seres humanos e o mundo não humano, por meio da qual a humanidade era constantemente lembrada da composição de uma parceria delicada e inevitável com o ar, a terra, a água e outros seres vivos.

Uma revisão crítica das escrituras sagradas levou pesquisadores a concluir que as tradições religiosas não podem ser admitidas como agentes que degradam o meio ambiente e, também, não podem ser consideradas como instigadores de uma preservação ambiental (KINSLEY, 1996). De acordo com a perspectiva africana, o universo é admitido como algo simultaneamente visível e invisível, infundável e sem limites. Em relação às tradições indígenas, embora participantes de diferentes contextos, o elemento principal de suas crenças afirma a importância de se viver em harmonia com a natureza (MBITI, 1982).

Paralela a esta realidade social e religiosa plural, ao redor do planeta era vivenciada uma época econômica de valorização da teoria dos limites. Contrário as ideias do Marquês de Condorcet (1743-1794) e de William Goldwin (1756-1836), Thomas Robert Malthus (1766-1834) afirmava que os vícios e a miséria que ameaçavam a sociedade não eram causados pelas instituições humanas, mas sim pela fecundidade da raça humana.

Por afirmações como esta, Malthus introduziu as discussões que conceberiam a formulação da teoria das populações. Para ele, a população cresceria em progressão geométrica enquanto a produção de alimentos se desenvolveria em progressão aritmética. David Ricardo (1772-1823), por meio de um modelo econômico mais complexo, considerava que o crescimento econômico a longo prazo seria prejudicado pela escassez de recursos naturais. Na realidade, inovações tecnológicas, tais como os fertilizantes, permitiram um alcance de curvas produtivas inesperadas, mas ainda assim a teoria de Malthus, ou seja, a dos limites ambientais, pode ser considerada como uma precursora do conceito de desenvolvimento sustentável (PEACE; TURNER, 1990; ROTHSCHILD, 2003).

Como finalizadora da primeira fase (pré-Estocolmo) encontra-se uma predominância da política econômica voltada para as organizações em escala. Essas organizações, em suma, baseiam-se em uma política econômica libertária que se distingue de um socialismo ortodoxo e do próprio capitalismo ao insistir que as organizações de escala devem ser tratadas como um problema independente e primário.

Em suas proposições, tal teoria defende a noção de tecnologia apropriada (definida como a tecnologia que leva em conta as competências sociais, os níveis populacionais e a disponibilidade dos recursos naturais) e as necessidades sociais de maior relevância (definidas pelas próprias pessoas) que, em conjunto, representam um precursor imediato do conceito de desenvolvimento sustentável (SCHUMACHER, 1989; SILVA; SCHERER-WARREN, 2005).

Nessa primeira fase existe uma postura paradigmática dominante conflitante. Os autores que se preocupam em estudar as crenças religiosas e as tradições sociais imperantes no início das discussões que levariam a formulação do termo “desenvolvimento sustentável”, tais como Mbiti (1992), Gottlieb (1996) e Kinsley (1996), tentam desenvolver suas pesquisas por uma ótica mais ecocêntrica, conforme afirma Mebratu (1996).

O ecocentrismo, de acordo com Gladwin, Kennelly e Krause (1995), provém de uma filosofia que apregoa um estilo de vida em conformidade com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, assim como os transcendentalistas e preservacionistas asseveram. Em suma, este paradigma é caracterizado por considerações oriundas de uma ótica sociológica e antropológica fundamentadas em uma ecologia profunda, ou seja, em uma abordagem que rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza (CAPRA, 1982).

Mebratu (1998) considera que essa primeira fase histórica do termo “desenvolvimento sustentável” adquire uma posição conceitual predominantemente ideológica. Nesse nível, embora existam alguns fatores que indiquem a emergência de uma ideologia “verde”, ideologias clássicas como a teoria da libertação², o feminismo radical e o marxismo ainda dominam (LEFF, 2008; PEPPER, 1993; TAYLOR, 2000).

² **Teoria da Libertação.** A teoria da libertação (*liberation theory*) está alicerçada em três contribuições principais, sendo elas a teologia da libertação, o feminismo radical e o marxismo. A teologia da libertação apregoa que a crise ambiental é fruto do desrespeito a divinas providências, enquanto que o feminismo radical afirma que este fenômeno é consequência de uma epistemologia androcêntrica e para o marxismo tal crise emerge como uma consequência inevitável do sistema capitalista. Estes alicerces da teoria da libertação diferem quanto as possíveis soluções desta crise ambiental: a teologia da libertação, relacionada aos ecoteólogos, afirma que esta crise apenas será sanada por um renascimento espiritual da humanidade; o feminismo radical, defendido pelos ecofeministas, acredita que a solução está em criar uma hierarquia de valores ginocêntricos; e, para o marxismo, sustentado pelos ecossocialistas, a resposta está em desenvolver um sistema socialista igualitário (HAUGHT, 1996; MEBRATU, 1998; PEPPER, 1993; PLUMWOOD, 1993; TAYLOR, 2000).

De acordo com Mebratu (1998), essa posição conceitual ideológica é segmentada em três vertentes principais, sendo elas: o ecofeminismo, o ecossocialismo e o ecoteologismo. O ecofeminismo é considerado como a conjuntura conceitual que une os quatro pilares da teoria da libertação, relacionados às opressões de gênero, raça, classe e natureza (PLUMWOOD, 1993; TAYLOR, 2000).

O ecossocialismo é alicerçado na afirmativa de que um desenvolvimento sustentável ecológico jamais poderá ser alcançado por meio de ações inseridas em um sistema capitalista (PEPPER, 1993).

E, finalmente, a ecoteologia fundamenta-se na crença de que a humanidade simplesmente ignorou a importância dos patrimônios ecológicos em suas tradições religiosas.

Para os ecoteólogos, a vida dos seres humanos é regida por uma virtude religiosa. Bem por isso, a relação entre humanidade e natureza precisa ser balanceada no sentido de que desastres sejam evitados (HAUGHT, 1996; MEBRATU, 1996). Essa percepção ecocêntrica e ideológica é confrontada por uma concepção mais tecnocêntrica da realidade trazida por discussões relacionadas aos outros dois períodos que compuseram a primeira fase histórica do termo em investigação.

Mebratu (1998) argumenta que as preocupações envoltas a uma economia cerceada pela teoria dos limites e a uma política econômica orientada para a existência de organizações de escala, apesar de se preocuparem com o que viria a ser conhecido como um desenvolvimento sustentável, o faziam por uma compreensão mais positivista, ou, como denominam Gladwin, Kennelly e Krause (1995), por uma posição tecnocêntrica. Nesta época, de acordo com Schwandt (2006), imperavam as pesquisas regidas por aspectos positivistas e, por esta razão, o tecnocentrismo é admitido como o paradigma representativo do sistema econômico e social dominante (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Admoesta-se, assim, que os pesquisadores interessados nessa primeira fase histórica do desenvolvimento sustentável, mais especificamente em relação aos estudos econômicos, optam por tratar seus estudos em uma abordagem mais tecnocêntrica. As origens do tecnocentrismo podem ser remetidas à revolução científica do século XVII, com a emergência de uma teoria social liberal, de uma racionalidade da mão invisível proposta por Adam Smith e de uma tendência de se privilegiar os seres humanos sobre a natureza (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; ROTHSCILD, 2003).

Identificadas as caracterizações dessa primeira fase, passa-se para a explicação da segunda fase, ou seja, daquela que se situa entre Estocolmo e a WCED.

A *United Nations Conference on Human Environment* (UNCHE), realizada no ano de 1972, em Estocolmo, consistiu em importante momento histórico, pois neste evento foi reconhecida a importância da gestão ambiental e da utilização de sistemas de avaliação como ferramentas de gestão. Por volta do mesmo período, um grupo de cientistas e cidadãos de Roma, denominados como “Clube de Roma”, com a ajuda do *Systems Dynamics Group of Massachusetts Institute of Technology* (SDGMIT) produziram um importante relatório a respeito do ambiente natural. Por esse documento ficou comprovado que a sociedade industrial iria exceder os limites ecológicos do planeta em algumas décadas, se continuadas as metodologias econômicas testemunhadas nas décadas de 1960 e 1970 (MEBRATU, 1998).

Também pertencente à segunda fase de evolução do conceito, consta a introdução do termo “ecodesenvolvimento”³, no ano de 1978, na *United Nations Environment Program Review* (UNEPR). Graças a essa conferência, a referida expressão foi reconhecida internacionalmente, assim como a necessidade das ideias ambientais e desenvolvimentistas serem consideradas de maneira conjunta (MEBRATU, 1996).

No entanto, o grande passo para a introdução e disseminação do conceito em questão ocorreu na *International Union for the Conservation of Nature* (IUCN). A *World Wildlife Fund* (WWF), a UNEPR e a IUCN trabalharam em conjunto e formularam o *World Conservation Strategy* (WCS), lançado internacionalmente em 1980. Esse documento é aceito como uma importante tentativa de integrar preocupações ambientais e desenvolvimentistas sobre uma lente guiada pela ideia da conservação. Embora o termo “desenvolvimento sustentável” não apareça no texto do aludido documento, é possível notar um subtítulo rotulado de *Living Resource Conservation for Sustainable Development*, que ressaltava a importância da sustentabilidade (TRYZNA, 1995). No entanto, o tema ganhou força somente alguns anos após, na WCED, realizada em 1987, também conhecida como a Comissão de Brundtland. Nesse evento, foi lançado o documento *Our Common Future*, composto pela indicação das principais preocupações que englobam o alcance de um desenvolvimento sustentável (WCED, 1987).

³ **Eco-desenvolvimento.** O conceito de eco-desenvolvimento foi formulado por Ignacy Sachs, a partir de uma proposta de Maurice Strong, secretário da Conferência de Estocolmo, ou da Primeira Conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, no ano de 1972. O eco-desenvolvimento, em seu conceito normativo, busca por uma pluralidade de soluções particulares que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local (SACHS, 1993).

Essa segunda fase não participa de uma bipartição paradigmática, uma vez que, pelo envolvimento de diferentes instituições internacionais interessadas em realizar um “desenvolvimento sustentável” por meios que promovessem a perpetuação do poder de atuação do capitalismo, considera-se que o paradigma que melhor explica esse momento histórico é o tecnocentrismo (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

O tecnocentrismo dessa segunda fase de evolução histórica do termo “desenvolvimento sustentável” é um pouco mais aprimorado, uma vez que as preocupações ambientais começam a entrar em pautas de decisões relacionadas a diversos assuntos econômicos. Apesar dessa evolução, não se pode dizer que esse paradigma tenha conquistado mudanças dentro de si, uma vez que ele ainda representa o conjunto de proposições mais convidativas aos sistemas econômicos e aos modelos de gestão das organizações (LEIS, 2002).

Mesmo o caráter paradigmático sendo idêntico a uma das estruturas que dominou a primeira fase, em relação à posição conceitual, de acordo com Mebratu (1998), observa-se uma mudança drástica. O autor identifica uma dominação de interesses para se conferir uma conceituação institucional para o desenvolvimento sustentável. A posição conceitual institucional se preocupa, em suma, em analisar definições concedidas por instituições, tais como a WCED, o *International Institute of Environment and Development* (IIED) e a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Para Mebratu (1996, 1998), os conceitos de desenvolvimento sustentável constituídos por cada uma destas instituições se diferenciam em relação ao respectivo epicentro solucionador, âmbito de ação para tais soluções e instrumentos de liderança utilizados para conquistar tais soluções. O **Quadro 3** apresenta uma análise comparativa de cada uma dessas definições institucionais.

Instituição	Prioridades	Epicentro Solucionador	Âmbito de Ação	Instrumentos (Liderança)
WCED	Consenso político	Crescimento sustentável	Nação-Estado	Governos e Organizações Internacionais
IIED	Desenvolvimento rural	Prioridade à preservação ambiental	Comunidades	Organizações não Governamentais Nacionais e Internacionais
WBCSD	Interesses econômicos	Ecoeficiência	Indústrias e Serviços	Lideranças Corporativas

Quadro 3 – Análise comparativa entre os conceitos enraizados em uma posição institucional

Fonte: Mebratu (1998, p. 504).

Apesar de possuírem diferentes prioridades, tais definições possuem uma essência comum de se preocupar com a satisfação das necessidades humanas. A definição oferecida pela Comissão de Brundtland serve como referência para todas as demais instituições. Para a WCED (1987), o desenvolvimento sustentável é aquele que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem as suas respectivas.

A definição publicada pela IIED admite que o desenvolvimento se dá pela identificação de eficiência e preservação em três sistemas básicos: o sistema de recursos biológicos e ecológicos, o sistema econômico e o sistema social (HOLMBERG, 1994). Em relação a essa definição, as soluções para o desenvolvimento sustentável são encontradas na concessão de mais poderes para as pessoas, as quais passam a ser responsáveis por seu próprio desenvolvimento (MEBRATU, 1996).

A definição conferida pela WBCSD é muito próxima a estabelecida pela WCED e reconhece que o crescimento econômico e a proteção ao meio ambiente são fenômenos interligados, além de admitir que a qualidade de vida no presente e no futuro depende do conhecimento e do suprimento de necessidades básicas dos seres humanos sem a deterioração dos patrimônios ambientais (SCHIMIDHEINY, 1992).

Para os que pesquisam a segunda fase histórica do termo “desenvolvimento sustentável”, mediante a posição conceitual institucional que adotam, percebe-se uma noção geral disseminada a respeito de que um crescimento econômico saudável, responsável e limpo ainda é o principal desafio para um desenvolvimento efetivamente sustentável (MEBRATU, 1998).

A última fase da evolução histórica sobre a disseminação global do desenvolvimento sustentável é denominada por Mebratu (1998) como pós-WCED. De acordo com o autor, se a IUCN leva o crédito por incorporar a expressão “desenvolvimento sustentável” pela primeira vez em uma conferência internacional, a Comissão de Brundtland, por meio do documento *Our Common Future*, representou o maior ponto político do termo ao conceder-lhe uma ampla importância geopolítica.

Desde a publicação desse documento o desenvolvimento sustentável tornou-se o elemento principal nos discursos ambientais, situação esta que leva a uma série de interpretações. Um outro destaque histórico em relação ao termo ocorreu em 1992 no Rio de Janeiro, durante a *Rio Conference*, também conhecida como *Earth Summit*. Nessa conferência, cada membro das Organizações das Nações Unidas foi convidado a produzir um

relatório que denunciasse a situação ambiental de seus territórios e apresentasse planejamentos para promover efetivamente o desenvolvimento sustentável em seus contextos nacionais (MEBRATU, 1998).

Essa terceira fase é caracterizada por um debate mais rico em termos de contribuições científicas, institucionais e sociais. Como afirma Tryzna (1995), observa-se que a fase pós-WCED foi caracterizada como um período em que cada setor social ficou ciente de sua fragilidade quanto à busca por um desenvolvimento sustentável. De acordo com o autor, esse quadro de incapacidades apresentado por governos, instituições internacionais, organizações e sociedade fez com que pesquisas começassem a ser realizadas por uma ótica de interligar diferentes concepções da realidade, para que, assim, o termo em perspectiva pudesse ser, ao menos, buscado por ações plausíveis.

Consequente a esse cenário pluralista das pesquisas sobre o desenvolvimento sustentável, os autores Gladwin, Kennelly e Krause (1995) assumem que os acontecimentos sociais, econômicos e ambientais não podem mais ser tratados por uma ótica radical tecnocêntrica ou ecocêntrica. Mediante essa constatação, os autores propuseram um paradigma que defende um olhar de mundo centrado na sustentabilidade, bem como ressaltaram a necessidade de buscarem-se denominadores comuns entre posições radicais e extremas como o tecnocentrismo e o ecocentrismo.

O paradigma centrado na sustentabilidade, em suma, assume a responsabilidade de articular o conhecimento e as discussões a respeito do desenvolvimento sustentável por uma abordagem interdisciplinar, por meio da qual se alcance um diálogo entre essas duas fortes perspectivas científicas e conquiste-se um modelo de operacionalização que melhor esclareça e promova o desenvolvimento sustentável (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Mebratu (1998) considera que essa terceira fase histórica de evolução do termo “desenvolvimento sustentável”, além de ser diferenciada por uma concepção da realidade centrada na sustentabilidade, assume uma posição conceitual mais acadêmica. Na versão acadêmica, as dimensões econômicas, ecológicas e sociológicas refletem a responsabilidade da comunidade científica de se articular perante o desafio da crise ambiental⁴.

⁴ **Crise Ambiental.** Para a compreensão da crise ambiental adotam-se as contribuições de Spector e Kitsuse (1973), Kladermans (1992), Hanningan (1995) e Taylor (2000), que investigam o fenômeno por uma perspectiva construtivista ao considerarem o ambiente como uma construção social. Para eles, os problemas ambientais são problemas sociais, uma vez que representam construtos sociais reivindicatórios definidos por ações coletivas. Os problemas ambientais, portanto, não são de natureza estática, por não poderem sempre ser observados por uma realidade identificável, visível e objetiva. Diferentes grupos inseridos em um contexto social selecionam e definem quais são os problemas ambientais pelo desenvolvimento e multiplicação de significados e interpretações comunais emergidas de discussões em evidência.

Existe um pré-conceito concedido à versão acadêmica e ao paradigma centrado na sustentabilidade. Redclift e Benton (1994) consideram que por tais denominações promoverem uma interdisciplinaridade tão necessária em relação ao desenvolvimento sustentável, são elas as responsáveis pela miscelânea de definições equivocadas encontradas em diversos trabalhos científicos.

Os mesmos autores consideram que essa posição conceitual e esse paradigma possuem fundamentações epistemológicas reducionistas, denunciadas por uma série de proposições equivocadas. Tryzna (1995) discorda dos autores ao afirmar que tal fonte de discriminação está no fato de cada abordagem racional participar de um movimento radical próprio, por meio do qual existe uma tendência de se menosprezar as demais abordagens ao qualificá-las como reducionistas e fracas. Para ele, cada abordagem assume, consciente ou inconscientemente, a tentativa de obrigar a sociedade a aceitar suas proposições como uma verdade inquestionável.

Apresentadas e caracterizadas as três fases principais de evolução do termo “desenvolvimento sustentável”, expõe-se no **Quadro 4** uma síntese das discussões realizadas nesta seção inicial.

Fases Evolutivas	Posição Paradigmática	Postura Conceitual
Pré-Estocolmo (crenças e tradições)	Ecocêntrica	Ideológica
Pré-Estocolmo (economia e teoria dos limites)	Tecnocêntrica	Indefinida
Pré-Estocolmo (organizações de escala)	Tecnocêntrica	Indefinida
Estocolmo até WCED	Tecnocêntrica	Institucional
Pós-WCED	Centrada na Sustentabilidade	Acadêmica

Quadro 4 – Síntese do histórico do termo “desenvolvimento sustentável”

Fonte: elaborado pelo autor por meio das contribuições de Gladwin; Kennelly; Krause (1995) e Mebratu (1996, 1998).

Em sequência, inicia-se uma seção que tratará sobre a diferenciação entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade por meio de análises e observações de diferentes significados a eles concedidos.

2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL OU SUSTENTABILIDADE?

Após a inserção do termo “desenvolvimento sustentável” no cenário internacional, observou-se uma falta de consenso sobre o que realmente tal expressão poderia significar e também sobre o que diferencia o desenvolvimento sustentável da sustentabilidade. Essas são as principais indagações a serem respondidas por meio da presente seção. Justifica-se esta preocupação pelo fato de que se não for mantida uma coerência discursiva, corre-se o risco de se ceder à generalidade e à ambiguidade observada no relacionamento das palavras “desenvolvimento” e “sustentabilidade” (LÉLÉ, 1991). Tais discussões tornaram-se mais intensas a partir do ano de 1980, ou seja, a partir do final da segunda fase evolutiva do termo “desenvolvimento sustentável”.

A partir do lançamento do WCS, em 1980, muitos começaram a tentar definir o desenvolvimento sustentável como um fenômeno necessário de ser expresso em outras palavras. Dentre as incontáveis nomenclaturas concedidas, destacam-se: um valor de transformação (CLARK, 1989), reorganização social (GORE, 1992), uma expressão visionária (LEE, 1993), desenvolvimento moral (ROLSTON, 1994) e processo ininterrupto de transformações (VIEDERMAN, 1994).

Todas essas terminologias ramificaram-se, principalmente, do conceito de desenvolvimento sustentável apresentado pela Comissão de Brundtland, o qual, de acordo com Gladwin, Kennelly e Krause (1995), foi amplamente aceito por milhares de organizações governamentais, empresas e instituições internacionais, por uma assimilação normativa e abstrata desprovida de qualquer interesse de investigar a essência do conceito em perspectiva.

Osorio, Lobato e Castillo (2005) também combatem essa generalização ao afirmar que as discussões em torno de um debate conceitual não podem ser aceitas como algo óbvio e provenientes de propostas simplistas compostas por definições não muito detalhadas e deficientes de complexidade. De acordo com os autores, assim acontece com o desenvolvimento sustentável e com a sustentabilidade, que se tornaram meras expressões inseridas em um processo inconsciente de homogeneização global.

Ao investigar mais profundamente o conceito de “sustentabilidade”, os autores consideram que este é dividido em duas vertentes principais: normativa e positiva. A primeira refere-se ao que deveria ser feito e a segunda demonstra a realidade. Em outras palavras, a sustentabilidade positiva trabalha com análises científicas a respeito do desenvolvimento

sustentável e da sustentabilidade, todas elas baseadas nos choques entre a economia e a ecologia.

Embora sejam ricas, tais análises ainda não chegaram a um acordo sobre o que deve ser feito e o que precisa ser alcançado para um desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade normativa, por sua vez, está intensamente vinculada a uma postura conceitual institucional (MEBRATU, 1998), por se preocupar com os acordos e as propostas institucionais que envolvem a expressão desenvolvimento sustentável (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Independente da abordagem ser positiva ou normativa, é válido esclarecer que o conceito de sustentabilidade é uma adaptação de uma noção utilizada no domínio agrobiológico. Nessa área o termo é definido como a capacidade de um sistema manter sua produtividade mesmo em situações de adversidade (JIMÉNEZ HERRERO, 2000). Com o desenvolver da história o conceito foi sendo aplicado em diversas áreas do conhecimento, o que permitiu a inclusão de aspectos referentes aos sistemas naturais por uma via ecológica e preservacionista.

No estágio final de construção do conceito de sustentabilidade, o termo acabou assumindo uma perspectiva de relevância ambiental, na qual os critérios econômicos, sociais e culturais começaram a ser considerados gradativamente (JIMÉNEZ HERRERO, 2000; OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Percebe-se que a disseminada similaridade entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável não se confirma pela disparidade de suas fundamentações conceituais. Mediante esse reconhecimento, os conceitos diferem. Enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo.

A sustentabilidade, então, pode ser considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento (JIMÉNEZ HERRERO, 2000).

Para Lélé (1991), a sustentabilidade possui um significado constituído por três pilares principais: literal, ecológico e social. O significado literal refere-se à continuação do nada; o significado ecológico refere-se à manutenção de uma base ecológica para a vida humana,

dentro de um determinado período de tempo, o que indica uma preocupação com as gerações contemporâneas e futuras; já o significado social prioriza a manutenção dos valores sociais, das instituições, das culturas e das demais características sociais (LÉLÉ, 1991).

Em relação ao desenvolvimento sustentável, Lélé (1991) argumenta que duas são as possíveis interpretações: (1) crescimento sustentável (o que para ele é contraditório e trivial); e (2) realização de objetivos tradicionais, descritos como políticos e significativos. Fergus e Rowney (2005) consideram que essas interpretações concedidas por Lélé (1991) indicam que o desenvolvimento sustentável é um fenômeno consequente da estabilidade de uma série de outros fenômenos menores e interligados. Essa afirmação se justifica, pois o próprio Lélé (1991) assevera que as duas interpretações concedidas podem ser traduzidas, cada uma, em uma simples palavra: a primeira pode denunciar o desenvolvimento sustentável como um processo, uma vez que busca o crescimento; a segunda identifica o termo como um objetivo, visto que seu intuito principal está em satisfazer necessidades básicas.

Osorio, Lobato e Castillo (2005) complementam o discurso de Lélé (1991) ao considerarem que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável se diferem quanto à busca de seus objetivos finais. A sustentabilidade representa um argumento inquestionável, pois independente de seu objetivo final, este deve ser alcançado por um equilíbrio de utilização e consumo de recursos naturais. A busca de uma sustentabilidade ambiental, por exemplo, é parte integrante de uma meta maior.

O desenvolvimento sustentável se baseia na preservação dos recursos naturais, ou seja, busca os mesmos objetivos da sustentabilidade e é complementado pela busca de um equilíbrio social, cultural e econômico (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Em síntese, os autores Lélé (1991), Jiménez Herrero (2000) e Osorio, Lobato e Castillo (2005) concordam que o desenvolvimento sustentável constitui a direção futura do progresso humano, por meio de processos ocorrentes em três dimensões principais: econômica, ecológica e social.

Quando a economia se alia à ecologia, o desenvolvimento sustentável é aceito como um objetivo e definido como um meio para o progresso humano por uma abordagem integrativa e inclusiva para as gerações contemporâneas e futuras. Quando as perspectivas ecológicas se somam às sociais, o desenvolvimento sustentável passa a ser assumido como um fenômeno processual e entendido como um discurso que integra conhecimentos, filosofias e ferramentas de mensuração altamente eficazes.

Em relação a uma organização, portanto, o desenvolvimento sustentável é tanto um objetivo quanto um processo, ou seja, representa uma meta maior constituída de metas menores a serem alcançadas em prazos específicos. Se o desenvolvimento sustentável, enquanto objetivo, relaciona economia e ecologia e, enquanto processo, interliga ecologia e sociedade, enquanto ação organizacional exige a vinculação entre economia, ecologia e sociedade.

A sustentabilidade compõe, assim, ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável. Se considerada cada meta organizacional como um objetivo final em busca de um equilíbrio sistêmico, considera-se cada uma delas relacionada à sustentabilidade.

A soma de tais metas, ou seja, a adição de sucesso desses objetivos sustentáveis é o que permite a realização de um desenvolvimento sustentável, uma vez que a sustentabilidade busca o equilíbrio de qualquer sistema e o desenvolvimento sustentável busca a soma destes equilíbrios e mais um equilíbrio maior composto por todas as interações entre estes sistemas.

Compreendida esta dimensão de relacionamento entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, admite-se que o desenvolvimento sustentável é composto por inúmeras sustentabilidades, dentre elas a sustentabilidade das organizações, ou sustentabilidade organizacional, termo este que será melhor explorado ainda nesta seção.

Estudada a evolução histórica do desenvolvimento sustentável e compreendida a diferença entre essa expressão e a sustentabilidade, assume-se que um dos temas de interesse para esta pesquisa é a sustentabilidade organizacional. Porém, antes de se alcançar essa seção temática, é necessária a apresentação de algumas vertentes analíticas dos estudos sobre sustentabilidade, a fim de que o estudo em desenvolvimento conquiste maiores fundamentações científicas. Essas vertentes são introduzidas na seção seguinte.

2.3 AS VERTENTES ANALÍTICAS DA SUSTENTABILIDADE

Grande parte da literatura a respeito da sustentabilidade e do próprio desenvolvimento sustentável está fundamentada em simultâneas limitações e reduções. Como uma alternativa a essa deficiência, um número considerável de autores tem procurado adquirir uma

argumentação mais vinculada a certos padrões éticos para que, assim, suas contribuições possam apresentar maior relevância científica (MEBRATU, 1998).

Alguns admitem que as ciências, por suas diversas contribuições, são as grandes responsáveis pela crise ambiental. Todas essas tendências literárias levaram a uma polaridade duvidosa entre duas correntes de pensamento principais: a holística e a reducionista (MEBRATU, 1996).

Mais recentemente, grupos de pesquisa alheios a essa inflexibilidade começaram a ter maior representatividade ao reconhecerem uma complementaridade entre as contribuições reducionistas e holísticas. Alguns observam duas abordagens distintas dentro deste grupo que podem ser denominadas pelo próprio domínio conceitual que as originaram. A primeira advém daqueles que possuem um grande apelo holístico, logo, assumem o todo como referência principal para suas concepções e coletam a contribuição das partes que compõem este todo apenas quando necessário. A segunda é composta por pesquisadores rigidamente reducionistas, ou seja, aqueles que têm as partes que formam o todo como ponto de partida para suas análises, para, posteriormente, considerar este todo como uma extensão linear resultante de uma soma não complexa das partes (MEBRATU, 1998).

Nas duas abordagens, os pesquisadores que as representam afirmam com veemência estarem vinculados à escola holística. No entanto, de acordo com Mebratu (1998), em ambos os casos eles falham no que mais importa: na interação entre as partes e o todo, e o todo e o ambiente.

Essas abordagens levam a uma estrutura conceitual, provida de soluções complexas praticamente impossíveis de serem implementadas. A falha epistemológica presente nessas vertentes holísticas e reducionistas pode ser superada pelo simples reconhecimento de que o pensamento holístico está baseado nas partes, no todo, e, mais importante, na interação entre estas partes, o todo e o ambiente.

Anterior a essa segmentação entre holismo e reducionismo, e, em verdade, muito mais citada, está a segmentação dos conceitos relacionados à sustentabilidade articulada por uma estrutura conceitual ecológica, repartida em ecologia fraca e ecologia profunda. De acordo com Clarke (1993), a ecologia fraca compreende o tratamento dos problemas ambientais sem a análise de suas principais causas e sem confrontarem-se os choques filosóficos, políticos e econômicos que circundam as tomadas de decisões em relação às fatalidades naturais.

O mesmo autor relata que a ecologia profunda observa a riqueza e a diversidade da vida como valores donos de si mesmos e assume que os seres humanos não possuem o direito de reduzi-los, exceto em taxas de consumo necessárias para satisfazer suas necessidades básicas. Os defensores da ecologia profunda, segundo Mebratu (1998), enfatizam a necessidade de se manter a diversidade cultural e a diversidade nos arranjos sociais para que o planeta continue a existir.

Essas vertentes, forte e fraca, estão bem vinculadas às proposições da sociologia ambiental⁵. No entanto, dentro das pesquisas organizacionais também se nota a tendência de se segmentar os estudos da sustentabilidade. Milne, Kearins e Walton (2006) afirmam ser possível discernir dois padrões principais de pensamentos que conectam a amplitude dos discursos sociais e ambientais à sustentabilidade organizacional.

A mais dominante dessas perspectivas assume uma linha funcionalista, ao privilegiar uma visão gerencial do conceito de sustentabilidade, o que é justificado pela concepção de que por melhorias incrementais é possível efetivar e avançar na denominada preocupação organizacional em relação à sustentabilidade.

O segundo padrão de pensamento, totalmente oposto ao primeiro, é mais radical e crítico, por sugerir que mudanças fundamentais sobre os métodos de gestão contemporâneos são imprescindíveis para se alcançar uma sustentabilidade organizacional. Essa abordagem admite que já existem crises, e outras iminentes que começam a se mostrar, causadas pela super-exploração de recursos naturais, bem como pela distribuição injusta desses recursos.

Tais circunstâncias promovem o caráter extrapolado de crescimento e consumo de algumas regiões do planeta, impregnadas por superpopulações. Em essência, essa segunda vertente fundamenta-se na necessidade de se viver dentro dos limites da natureza, uma vez que existem limites para o crescimento (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

A perspectiva incremental (ou funcionalista), rotulada por Egri e Pinfield (2007) como reforma ambientalista, está impregnada por um tecno-otimismo. A tecnologia, segundo os autores, é vista simultaneamente como necessária para o desenvolvimento científico e econômico e como a solução para o gerenciamento dos riscos ambientais. Os autores dessa linha de pensamento tendem a priorizar cada vez menos a frouxidão do conceito de sustentabilidade, por preferirem investigar como tais termos podem ser operacionalizados em

⁵ **Sociologia Ambiental.** A sociologia ambiental é uma escola advinda de contribuições da sociologia, as quais possuem como cerne de suas discussões diversas relações e investigações vinculadas a questões ecológicas (LENZI, 2006).

diversas áreas de negócios, designando as organizações como os principais agentes para promover a sustentabilidade (EGRI; PINFIELD, 2007).

Alguns autores, como Hart (1995) e Porter e Van der Linde (1995), já afirmavam que a ação das empresas em prol da sustentabilidade e do meio ambiente somente aconteceria por situações que se caracterizassem por um ganho mútuo, ou seja, boa para as organizações e boa para o meio ambiente. Teóricos mais críticos e radicais em estudos organizacionais representam um grupo menor nestas discussões, mas geralmente estão unidos por seus preceitos sobre o que vem a ser uma sustentabilidade forte e mais ecocêntrica, totalmente oposta à abordagem tecnocêntrica apregoada pela escola anterior (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

Definições sobre sustentabilidade forte enfatizam não somente uma alocação de recursos eficiente ao longo do tempo, mas também uma distribuição justa de recursos e oportunidades entre as gerações contemporâneas e futuras, além de uma escala de atividade econômica coerente com a capacidade de suporte dos ecossistemas (DALY, 1992).

Wackernagel e Rees (1996) argumentam que a sustentabilidade não passa de um conceito que, em simples palavras, traduz o modo de viver confortável e pacífico dentro de níveis suportados pela natureza. Gladwin, Kennelly e Krause (1995) apresentam suas dúvidas em relação a abordagens que tratem da sustentabilidade como um fenômeno consequente da ação organizacional, e são extremamente críticos quanto à prática constante de se basear os modelos de gestão em premissas da ecoeficiência.

Dentro deste contexto, os adeptos da ecologia profunda, no que tange às pesquisas relacionadas às ciências organizacionais, tomam como uma de suas bases alguns alicerces do movimento da justiça ambiental e das teorias políticas (TAYLOR, 2000). Por tais contribuições, seus pesquisadores alegam que existe muito mais a ser explorado pelas organizações do que simples práticas ecoeficientes, ou seja, as empresas podem fazer muito mais no intuito de avançarem efetivamente em causas ambientais e sustentáveis (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

Exposta às vertentes que analisam a sustentabilidade, acredita-se, segundo Kaptein e Wempe (2002), que a sustentabilidade organizacional requer um diálogo entre essas vertentes tão enraizadas em seus propósitos. Os autores argumentam que a sustentabilidade de uma

organização, diferentemente de sua responsabilidade social⁶, vai além de questões que envolvam transparência, diálogo com *stakeholders* e atos de reportar ações sustentáveis, ao priorizar a criação de valor para a empresa e para as diversas comunidades com as quais se relaciona, a constituição de práticas efetivas de gestão ambiental, a elaboração de sistemas de produção benéficos à natureza e a disseminação de uma eficiente gestão do capital humano (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

Compreendida a sustentabilidade organizacional como uma das manifestações que dialoga com todas as vertentes analíticas apresentadas da sustentabilidade, apresenta-se a próxima seção com o interesse de defini-la.

2.4 DEFININDO A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade, de acordo com Dyllick e Hockerts (2002), tornou-se o mantra do século XXI, por agregar promessas de evolução social em um mundo mais justo e mais rico, dentro do qual o meio ambiente e as conquistas culturais deveriam ser preservadas para as gerações futuras. Tais promessas, no entanto, esbarram em algumas esperanças e medos, ambos motivos de orientações e desafios para muitos pesquisadores.

A busca por um crescimento econômico e uma equidade social tem percorrido um vasto caminho impregnado por possíveis soluções nos últimos 150 anos. Ao agrupar a preocupação de preservar os sistemas naturais, a sustentabilidade concentra os principais desafios da humanidade. Um resultado considerável de toda essa discussão está na adoção do termo “desenvolvimento sustentável” nos discursos organizacionais (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

A relevância desta consideração iniciada pelas empresas está no fato dos sistemas industriais e de prestação de serviços causarem e determinarem o comportamento dos fluxos de materiais e energia na sociedade. Embora as indústrias sejam vistas, também, como fonte de degradações ambientais e prejuízos sociais, elas representam parte essencial dos processos

⁶ **Responsabilidade Social Empresarial.** O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo ou alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela, assumindo, assim, além de suas obrigações estabelecidas em lei, também obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculada às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (VENTURA, 2003).

de desenvolvimento e geração de riquezas. São, portanto, importantes atores sociais e, bem por isso, devem assumir lideranças em ações que se preocupem em garantir um futuro sustentável (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

As organizações envolvidas ativamente no debate sobre sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais elas possam desenvolver novas metodologias de gestão que permitam aprimorar as práticas relacionadas aos pilares da sustentabilidade e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável.

Uma das maiores forças representativas quanto ao interesse de uma sustentabilidade organizacional tem sido as legislações, as quais começam a ser reajustadas com o intuito de melhor promover o desenvolvimento sustentável (AZAPAGIC, 2003).

Em um relatório recente, o WBCSD e o *International Institute for Sustainable Development* (IISD) identificaram alguns benefícios resultantes da preocupação das organizações se vincularem às premissas de um desenvolvimento sustentável, sendo elas (IISD; WBCSD, 2002):

- Redução de custos pela utilização de métodos de produção mais limpos e inovações. Inovação e tecnologia podem incrementar a eficiência da utilização de matérias-primas, consumo de energia e nível de produção.
- Menores custos relacionados à saúde e segurança, visto que um ambiente de trabalho seguro e saudável aprimora a qualidade de vida dos funcionários e da comunidade circundante. Essa situação é traduzida em melhores níveis de produtividade, menores prejuízos legais e redução de custos relacionados a serviços sociais e medicamentos.
- Menores custos trabalhistas e soluções inovadoras. Ao promoverem boas condições de trabalho, as empresas observam uma elevação nos níveis de motivação e produtividade e uma redução das taxas de absenteísmo e rotatividade.
- As melhores práticas influenciam as legislações. Empresas que constroem as melhores práticas sustentáveis adquirem uma reputação mais aprimorada do que as de seus concorrentes, e, por esta razão, influenciam nos padrões exigidos em patamares legislativos.
- A reputação organizacional. O comprometimento com o desenvolvimento sustentável pode melhorar a reputação da organização e assegurar socialmente sua licença de operação, o que também auxilia na atração de talentos humanos para integrar a equipe de funcionários que compõem a empresa.

- Vantagem mercadológica. Mudanças em direção a uma cadeia de relacionamento mais integrada pode permitir a construção de relacionamentos mais profundos com consumidores, o que, por consequência, pode gerar a captura de maiores valores pela provisão de serviços do que pela simples oferta de produtos.
- Investidores éticos. A rápida expansão dos movimentos de responsabilidade social e ética sobre os investimentos expõe mais um desafio para os investidores, os quais passam a optar por não investir em empresas que possuem práticas danosas ao meio ambiente e à sociedade.

Azapagic (2003), ao analisar os benefícios levantados por tal relatório, considera que uma organização, quando interessada em agir sob preceitos sustentáveis, os quais farão com que ela seja participante ativa na busca por um desenvolvimento sustentável, está sujeita não apenas a oportunidades e benefícios, mas também a ameaças e possíveis efeitos não desejáveis, dos quais alguns são explorados no **Quadro 5**.

	Oportunidades e Benefícios	Ameaças Potenciais e Efeitos Indesejáveis
Aspectos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar a eficiência produtiva e a qualidade dos produtos por meio da utilização de tecnologias limpas, o que confluí no aumento de lucros e redução respectiva de custos. ▪ Aumentar a eficácia na utilização de matéria-prima e energia por meio de processos de otimização e utilização de tecnologias limpas, ações que levam a benefícios financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso continuado de tecnologias antigas e ineficientes, situação que gera uma insuficiência financeira e prejuízos ambientais. ▪ O não entendimento da função e importância da ciência e da tecnologia para auxiliarem a organização a se tornar sustentável. ▪ O desconhecimento de esforços externos de pesquisas e desenvolvimentos de tecnologias mais sustentáveis.
Aspectos Legislativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a habilidade de responder e influenciar mudanças legislativas por meio de previsões acertadas e melhores planejamentos ▪ Melhor relacionamento com governo e órgãos reguladores por meio de uma contabilidade social e ambiental comprovada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O contínuo aumento dos custos em razão dos tributos ambientais (ex. <i>carbon tax</i>). ▪ Falta de conhecimento de novas legislações e a impossibilidade de participar da estruturação das mesmas.
Aspectos Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução dos riscos ambientais (incluindo a redução do risco de incidentes poluidores) levando a possíveis reduções de valores de seguros. ▪ Identificação da ineficiência produtiva por meio de monitoração ambiental, o que pode confluír em um melhor controle de processos, conservação de recursos e melhores taxas de retorno financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pobre desempenho ambiental, o que pode atrair má publicidade para a empresa e dívidas altíssimas. ▪ Aumento nos incidentes ambientais devido à falta de um melhor planejamento e ausência de melhores práticas de gestão. ▪ Ausência de dados que informem o desempenho ambiental da empresa, o que a torna frágil mediante críticas e reivindicações sociais. ▪ Ausência de conhecimento dos principais tópicos sobre sustentabilidade e das principais atuações organizacionais que possuem maior impacto sobre a sustentabilidade, situação que leva a uma piora gradativa do desempenho ambiental da empresa.

(continua...)

(... continuação)

Aspectos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da motivação da equipe, a qual se torna hábil para enxergar e mensurar reais conquistas. ▪ Habilidade de atrair e reter uma força de trabalho melhor qualificada por meio do comprometimento com o desenvolvimento da equipe comprovado por ações efetivas de responsabilidade social. ▪ Melhores condições de trabalho, o que leva a custos reduzidos de saúde e segurança no trabalho. ▪ Uma relação de confiança com ONGs e comunidades locais por meio de mais abertura, transparência e parcerias. Estas atitudes levam à redução de reclamações e aumento da segurança de se manter a licença de operação da empresa. ▪ Práticas de responsabilidade social consistentes em países desenvolvidos e em desenvolvimento. ▪ Melhoras em comunicar e em comprometer os <i>stakeholders</i> externos com a sustentabilidade (relatórios de sustentabilidade). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A incapacidade de atrair ou reter uma força de trabalho talentosa devido a uma imagem externa comprometida da empresa.
Outros Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um perfil renovado e uma reputação confiável. ▪ Liderança sustentável no grupo de empresas que representa ou até mesmo no setor em que opera. ▪ Uma melhor relação com investidores e consumidores por meio de ações ambientais sociais e éticas que levaram a empresa a obter melhores benefícios financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma visão empresarial voltada para o curto prazo e movida por retornos de investimentos rápidos, sem qualquer comprometimento com o longo prazo. ▪ Perda de consumidores que valorizam produtos e empresas sustentáveis. ▪ Incapacidade de penetrar em novos mercados devido a uma imagem social e ambiental comprometida.

(... conclusão)

Quadro 5 – Oportunidades para negócios sustentáveis e ameaças para negócios insustentáveis

Fonte: Azapagic (2003, p. 307).

Azapagic (2003) enumera quatro aspectos principais que se relacionam às oportunidades e às ameaças que circundam a opção de se buscar uma sustentabilidade organizacional. Essa estruturação de diferentes variáveis que podem compor a concepção de políticas sustentáveis proferidas pelas organizações demonstra a complexidade sobre a qual os processos vinculados à sustentabilidade organizacional estão submetidos. Assim como assevera Van Marrewijk e Werre (2003), níveis específicos de sustentabilidade organizacional requerem uma estrutura institucional que suporte e valorize toda esta temática.

Independentemente de qual seja o procedimento utilizado pela gestão da empresa para inserir em seu contexto de gestão a noção sobre sustentabilidade organizacional, o mesmo será empobrecido, caso não haja um consenso sobre sua definição. Jamali (2006) assevera que esse conceito tem atraído atenções de todo o mundo por adquirir, a cada dia, mais relevância junto à economia global.

O elevado interesse pela sustentabilidade organizacional é resultado da globalização, pela qual a complexidade do mundo dos negócios foi elevada. Por ela, novas demandas começaram a surgir e as empresas passaram a ter que desenvolver mecanismos que comprovassem o elevado grau de transparência inserido em seus processos de negociação, além de práticas que as validassem como empresas praticantes de uma cidadania corporativa⁷.

Além do mais, em contrapartida, aos governos tradicionalmente terem assumido a responsabilidade de incrementar as condições de vida das populações ao redor do mundo, as necessidades sociais têm excedido a capacidade dos órgãos e representantes políticos de supri-las. Neste contexto, o ponto principal de toda esta discussão consiste em verificar a representatividade das organizações⁸ quanto aos seus processos de gestão junto à sociedade (JAMALI, 2006).

Cada organização, de acordo com Van Marrewijk e Werre (2003) deveria escolher sua específica ambição e abordagem com respeito a sua sustentabilidade, de maneira que os objetivos e os intentos organizacionais sejam unidos aos processos de planejamento estratégico, por meio de decisões que apresentem respostas apropriadas para as circunstâncias que circundam o contexto sobre o qual a gestão organizacional acontece.

Um padrão diferenciado de definições e abordagens da sustentabilidade organizacional pode auxiliar a organização a encontrar uma trilha adequada, ou seja, relacionada ao cenário em que opera e aos valores que regem os seus propósitos. Van Marrewijk (2003) elaborou um modelo de hierarquização que qualifica as empresas em seis diferentes padrões de alcance e desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, os quais são explicados no **Quadro 6**.

⁷ **Cidadania Corporativa.** A cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre as empresas e a sociedade, ao pressupor as empresas como indivíduos, pois, apesar de serem formadas por conjuntos de pessoas, elas agem individualmente em relação aos seus direitos e responsabilidades. Por esse conceito nota-se o estabelecimento de uma ligação direta entre organização, ambiente externo e sociedade. A cidadania corporativa também representa a ação dos que intervêm na vida pública para preservar interesses corporativos, sejam sindicais, sejam dos produtores de determinados bens e serviços (MCINTOSH; LEIPZIGER; JONES; COLEMAN, 2001).

⁸ **Representatividade das Organizações.** Beck e Cowan (1996), em estudos interessados em investigar a representatividade social das organizações, assumem que existem, minimamente, seis tipos de representatividade organizacional: na primeira, a organização compreende sua representatividade para com o meio por uma ótica puramente mercantilista; na segunda, as organizações, por uma lógica de obrigatoriedade, assumem sacrifícios perante a sociedade e o meio ambiente; na terceira, a organização passa de uma abordagem sacrificante para uma perspectiva de retornos, na qual a representatividade que possui é totalmente regida por retornos financeiros; na quarta, passa a existir uma reciprocidade entre organizações, sociedade e meio ambiente, mas ainda com a preocupação sobre o lucro; na quinta, surge a declaração do óbvio, pois, caso seja mantida uma busca desenfreada por lucros, extingue-se o meio ambiente, degeneram-se as estruturas sociais e os movimentos econômicos são rompidos; e, na última, a organização assume e reconhece a plenitude de riscos e benefícios sociais que gera por meio de sua atividade operacional. Quando esta representatividade é assumida pelas organizações, diz-se que está sendo realizada uma gestão efetivamente preocupada com o todo.

Categorias	Tipo de Sustentabilidade Organizacional
1	<p style="text-align: center;">Pré-sustentabilidade organizacional</p> <p>Neste padrão, não se observa qualquer ambição para se alcançar a sustentabilidade organizacional. No entanto, algumas ações rotuladas como sustentáveis podem ser iniciadas quando exigidas por pressões externas (legislações e exigência dos consumidores). Um monitoramento rígido e constantes aprimoramentos são necessários a fim de que a empresa possa desenvolver o que entende sobre sustentabilidade organizacional.</p>
2	<p style="text-align: center;">A sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação</p> <p>Neste padrão de qualificação, a sustentabilidade organizacional consiste na provisão de bem-estar para a sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais. Além disso, as organizações precisam responder a algumas demandas de caridade e reivindicações oriundas de atores sociais diversos. A sustentabilidade é estimulada por imposições, obrigatoriedades, e por ser admitida como um comportamento correto.</p>
3	<p style="text-align: center;">A sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro</p> <p>Este padrão de sustentabilidade organizacional é caracterizado por uma integração dos aspectos sociais, éticos e ecológicos junto às operações realizadas pelas empresas, ou seja, junto aos seus processos de tomada de decisões, desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para a organização. A sustentabilidade organizacional é estimulada por uma relação direta com o desenvolvimento financeiro do negócio. A sustentabilidade organizacional, portanto, apenas será promovida se for rentável.</p>
4	<p style="text-align: center;">A sustentabilidade organizacional consciente (focada na conservação)</p> <p>Neste padrão existe um interesse por equilibrar questões econômicas, sociais e ecológicas, todas colocadas em um mesmo patamar de importância. As iniciativas relacionadas a esta sustentabilidade organizacional vão além das conformidades legais e não se limitam às preocupações sobre os lucros. A sustentabilidade organizacional é estimulada pelo potencial humano, pela responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta.</p>
5	<p style="text-align: center;">Sustentabilidade organizacional sinérgica</p> <p>Este padrão de sustentabilidade organizacional busca por soluções funcionais e bem elaboradas que criem valor nos escopos econômicos, sociais e ecológicos. Esta performance é evidenciada por diferentes índices de desempenhos organizacionais, os quais são conquistados por uma abordagem de ganho mútuo participada por todos os <i>stakeholders</i> mais relevantes da cadeia de relacionamento da organização. A sustentabilidade organizacional é estimulada pelo reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno importante por si só, especialmente por ser compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.</p>
6	<p style="text-align: center;">Sustentabilidade organizacional holística</p> <p>Este padrão identifica que a sustentabilidade organizacional está extremamente integrada e embutida em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão, por isso objetiva contribuir para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres e instituições, tanto no presente quanto no futuro. A sustentabilidade organizacional é estimulada pelo ato de observar a sustentabilidade como a única alternativa de resposta à crise do meio ambiente. Assim, cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os outros seres vivos do planeta.</p>

Quadro 6 – Os padrões de sustentabilidade organizacional

Fonte: Van Marewwijk (2003).

Uma vez que enfrentam circunstâncias diferenciadas e operam por diversos sistemas de valores, as organizações desenvolvem diferentes manifestações de uma sustentabilidade organizacional. Essas divergências podem ser compreendidas como fenômenos intrínsecos a diferentes níveis da sustentabilidade de determinada organização. Esses níveis refletem as motivações para se incorporar a sustentabilidade organizacional nas práticas do negócio, ou

seja, podem categorizar a organização quanto ao tipo de sustentabilidade organizacional que busca (VAN MARREWIIJK, 2003).

Dyllick e Hockerts (2002) asseveram que, mesmo sendo a sustentabilidade organizacional específica a cada organização que a busca, existe um consenso de que tal tipo de sustentabilidade já está situada em debate global, dentro do qual se assume como maior relevância a necessidade de satisfazer as necessidades humanas básicas.

Jamali (2006) complementa a definição de Dyllick e Hockerts (2002) ao admitir que a sustentabilidade organizacional, em âmbito macro, é compreendida como uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais e aos processos de tomadas de decisões, com objetivo de garantir que as empresas venham maximizar os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade ou, ainda, que as mesmas operem por métodos que vislumbrem a necessidade de encontrar ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações.

Van Marrewijk e Werre (2003) ressaltam que a sustentabilidade organizacional é propícia a cada realidade empresarial. Para eles, cada organização possui a sua definição do que vem a ser uma sustentabilidade organizacional, tanto que esse conjunto diferenciado de definições implica que não existe algo tangível que possa manifestar a existência desta sustentabilidade organizacional. Os autores consideram que as características de um nível específico de sustentabilidade organizacional estão embutidas nos respectivos arranjos institucionais: quanto mais ambiciosa a sustentabilidade da organização, mais complexa sua estrutura organizacional.

A realização da sustentabilidade organizacional, portanto, constitui um propósito acompanhado por uma série de desafios. Um desses desafios consiste em extrair a noção de que todos os pilares da sustentabilidade são iguais em termos de relevância, e também acabar com a tentativa de traduzir todos os benefícios da sustentabilidade em mensurações financeiras.

Não é sempre fácil ou possível quantificar diretamente os benefícios financeiros da sustentabilidade organizacional. Frequentemente, mesmo sendo eles óbvios, possuem um tempo de retorno maior do que os usuais. Essa situação leva à necessidade de se alcançar um desenvolvimento paradigmático sobre a maneira pela qual os negócios são conduzidos (AZAPAGIC, 2003).

Por meio das considerações apresentadas, faz-se necessário compor uma definição da sustentabilidade organizacional coerente com os propósitos da pesquisa em desenvolvimento. Propõe-se que a sustentabilidade organizacional é meta componente da responsabilidade das organizações alcançarem o desenvolvimento sustentável. Ela é dual, uma vez que precisa ser crítica em termos teóricos e funcionalista em termos práticos. Assume uma identidade multifacetada, pois é positiva, por preocupar-se com as análises científicas e os choques filosóficos entre economia e ecologia, e também normativa, por estar interessada nos acordos e propostas direta e indiretamente relacionados às organizações e que contemplem em seus discursos considerações sobre o desenvolvimento sustentável. Ela procura o equilíbrio de cada sistema de ação organizacional, a fim de que esses equilíbrios sejam somados e interagidos em prol de um balanceado desenvolvimento sustentável.

Trata-se de uma vertente dos estudos da sustentabilidade inserida na escola holística, por compreender a relevância da interação entre as partes e o todo, e deste todo com o ambiente. Ela confere às organizações e ao meio a possibilidade de continuidade ecossistêmica por inovações incrementais e radicais, mas com a preocupação de validar o conjunto de interesses estabelecidos pelos indivíduos e pelas organizações, em preocupações que enriqueçam os princípios sustentáveis da organização. A sustentabilidade organizacional, portanto, não é estável, mas sim dinâmica e cíclica, uma vez que se renova ininterruptamente, a fim de que sua meta maior, uma sustentabilidade holística, possa ser alcançada.

Trata-se da proposição de um conceito amplo e abrangente. No entanto, esta amplitude não significa que o conceito apresentado tente representar uma meta perspectiva da sustentabilidade organizacional, que traga consigo contribuições desconexas de todas as vertentes analíticas estudadas, mas, ao invés disso, a construção da definição proposta procura adotar uma análise mais compreensiva e integrativa sobre o que realmente constitui e alicerça a sustentabilidade das organizações.

Tenta-se, pelo conceito ofertado, promover um diálogo epistemológico entre dizeres positivistas e antipositivistas (mais relacionados ao construtivismo) por meio de confrontações filosóficas que permitam uma melhor compreensão sobre o agir das organizações.

Em suma, defende-se um conceito de sustentabilidade que dialoga com a teoria do agir organizacional, uma vez que a mesma respalda suas contribuições na epistemologia da terceira via de Weber (1964, 1968), a qual procura rejeitar proposições positivistas e

antipositivistas desinteressadas em desenvolver um conhecimento científico dialógico e flexível.

A definição apresentada levou em conta a contribuição de todos os autores citados até o momento. Estabelecido um significado para a sustentabilidade organizacional, pesquisa-se na seção em sequência os pilares que alicerçam o acontecimento dessa sustentabilidade nas organizações.

2.5 OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Quando se fala em dimensões, pilares ou sustentáculos da sustentabilidade organizacional, procura-se por uma lógica que explique cientificamente esta divisão. Dentre muitas proposições, uma das que confere maior fundamentação ao estudo desenvolvido é a abordagem sistêmica da sustentabilidade concebida por Passet (1996). Esta abordagem ressalta a interdependência de três pilares principais inseridos ao sistema de compreensão e acontecimento da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental (ecológico)⁹ (PASSET, 1996). Em respeito à hierarquização concedida por Passet (1996), explicam-se, em sequência, a caracterização e a contribuição de cada um desses pilares, para que em seus inter-relacionamentos venham a ser explorados posteriormente.

Para Jamali (2006), parece haver um consenso sobre a importância de se atender as dimensões econômicas, ambientais e sociais da sustentabilidade organizacional, as quais, de acordo com Mebratu (1998), compõem o modelo dominante de compreensão da sustentabilidade organizacional, ilustrado por meio da **Figura 1**.

⁹ **Ambiente versus Ecologia.** Para Mebratu (1998), não existe a necessidade de se explorar tais termos em conjunto, uma vez que a ecologia e o ambiente, embora relacionados em algumas instâncias, não representam e não são a mesma coisa. O autor considera que o ambiente representa algo que um organismo ou que alguma coisa possui enquanto que a ecologia simboliza o estudo do relacionamento entre o organismo e o ambiente natural. Por esta concepção distinguem-se duas crises: a ambiental e a ecológica. A crise ambiental é composta por crises econômicas, políticas e culturais, todas elas inseridas no universo humano. Já a crise ecológica retrata o choque de relacionamento entre os seres humanos e o universo natural (MEBRATU, 1998). Ao longo do texto se encontram tanto o termo “ambiental” quanto o termo “ecológico”. Pede-se ao leitor que, independentemente da expressão utilizada, venha a considerar a definição concedida ao “ambiente”.

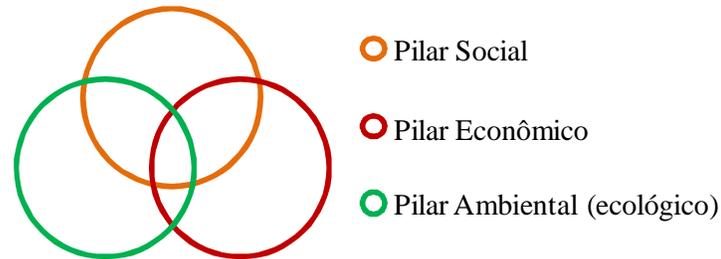


Figura 1 – O modelo dominante de compreensão da sustentabilidade organizacional

Fonte: adaptado pelo autor a partir das contribuições de MEBRATU (1998).

O pilar econômico se refere à viabilidade financeira. Ele abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. A sustentabilidade econômica é cada vez mais entendida como aquela que gera valor adicionado do que uma simples modalidade de contabilidade econômica. Os aspectos econômicos e financeiros da sustentabilidade podem abranger, segundo Jamali (2006):

- Redução dos custos operacionais por meio de recursos gerenciais sistêmicos;
- Redução do custo de exercer a atividade foco do negócio por rigorosas políticas de integração;
- Aumento da produtividade como consequência de uma mão-de-obra qualificada e motivada;
- Atração de mais investidores;
- Ofertar maior inclusão por índices de investimentos socialmente responsáveis.

Para Azapagic (2003), a viabilidade econômica do negócio é a chave motriz do desenvolvimento sustentável, pois, por meio dos lucros, são promovidos empregos, pelos quais uma melhor condição social é alcançada pela comunidade. Todavia, duas questões relacionadas ao escopo econômico são relevantes para as organizações: as preocupações de nível macro e as preocupações de nível micro. As de nível micro estão diretamente relacionadas ao desempenho econômico das organizações e incluem mensurações financeiras usuais, tais como volume de vendas, rotatividade do estoque, fluxo de caixa, lucros e quantidade de acionistas. As de nível macro se relacionam ao desempenho organizacional em comparação aos níveis nacionais e internacionais; elas são usualmente estruturadas pela avaliação de como a empresa contribuiu para o produto nacional bruto do país em que opera (AZAPAGIC, 2003).

Quanto ao pilar econômico, Dyllick e Hockerts (2002) admitem que uma organização é sustentável economicamente quando garante, em qualquer período de tempo, um fluxo de caixa suficiente para assegurar uma liquidez necessária, enquanto participa de um processo de produção que conflui no alcance de uma taxa de retorno diferenciada a ser oferecida aos acionistas que investem nas organizações. Os autores consideram também que a sustentabilidade econômica de uma organização indica que a mesma possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável com lucratividade considerável.

De acordo com a lógica de Passet (1996), o pilar econômico da sustentabilidade organizacional está vinculado ao capital econômico. Para a compreensão desse capital, primeiramente é necessário reconhecer que a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial podem conceder aos gestores somente aproximações referentes ao capital econômico. Além disso, a sustentabilidade econômica requer que a organização adquira a competência de gerenciar, simultaneamente, diversos tipos de capital econômico: capital financeiro (lucros e prejuízos), capitais tangíveis (maquinários, propriedades e estoques) e capitais intangíveis (reputação, invenções, *know-how*, rotinas organizacionais).

Uma empresa deixa de existir quando se verifica a ausência de qualquer espécie de capital econômico, mas, na realidade, quando tal situação se deflagra já é possível dizer que essa organização não pode ser considerada como sustentável (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; O'CONNOR, 2006; PASSET, 1996).

O pilar ambiental prioriza a análise de prevenção dos impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos (ecossistemas, terra, água e ar). A responsabilidade sobre o meio ambiente envolve mais do que conformidades com as regulamentações governamentais ou iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente dos recursos energéticos. Ela envolve uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais. Essa abordagem inclui a avaliação dos produtos da empresa, dos processos e serviços realizados pela mesma, eliminação de gastos desnecessários e emissões elevadas e a minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos (JAMALI, 2006).

De acordo com Azapagic (2003), muitas empresas já reconhecem os principais impactos ambientais gerados por suas atividades, principalmente pela implantação de um sistema de gestão ambiental. Para um melhor entendimento das questões ambientais e para a oferta de soluções mais efetivas, esses sistemas de gestão podem ser úteis para identificar as principais fontes de problemas ambientais gerados por cada área do negócio (produção,

transporte, compras, etc.). Os impactos ao longo de toda cadeia de suprimento devem ser considerados pela utilização de análises adequadas que contemplem o ciclo de vida de todos os produtos envolvidos no sistema de produção (AZAPAGIC, 2003).

Frente a estas admoestações, Dyllick e Hockerts (2002) qualificam uma organização como ambientalmente sustentável quando ela opta por utilizar recursos naturais que são consumidos em uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa inferior ao desenvolvimento de substitutos para esses recursos. Tais organizações não proferem emissões que se acumulam no meio ambiente em taxas maiores do que as capacidades de absorção e assimilação do sistema natural.

Finalmente, essas organizações não se envolvem com atividades que prejudicam os serviços ecossistêmicos. Em síntese, elas procuram ir além do que está previsto nas leis ambientais e se preocupam em criar e preservar *hábitats* seguros a qualquer forma de vida (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Passet (1996) relaciona o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional ao capital natural. Ayres (1989) admoesta que as pesquisas em sustentabilidade ecológica se baseiam nas considerações de que o planeta é finito, logo a degradação do capital natural não é eterna. Primeiramente, quando se remete à ideia de capital natural, a discussão que mais se aborda é a referente aos recursos naturais. Esses são consumidos em diversos processos econômicos e podem ser renováveis (madeira, peixe, milho) e não renováveis (combustíveis fósseis, biodiversidade e qualidade do solo) (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Por outro lado, a discussão sobre capital natural assume a forma de serviços ecossistêmicos (estabilização climática, purificação das águas, reparação dos solos e reprodução das plantas e dos animais) (O'CONNOR, 2006). Embora o valor desses serviços para a humanidade seja inquestionável, ainda assim eles são menos compreendidos e abordados do que os tópicos relacionados aos recursos naturais.

A necessidade de se compreender a conexão entre atividades industriais e ecossistêmicas tem levado alguns acadêmicos a utilizarem o termo “metabolismo industrial”. Essa ideia compreende a indústria como um organismo que consome energia e recursos e, por conseguinte, gera resultados desejados (na forma de produtos e serviços) e indesejados (na forma de desperdícios e emissões de gases nocivos) (AYRES, 1989).

Se o organismo consome energia e recursos em quantidades maiores as que podem ser produzidas, ou se profere emissões em taxas maiores as de absorção pela natureza, o sistema industrial, então, torna-se ecologicamente insustentável (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

O'Connor (2006) complementa a discussão ao introduzir a noção de capital natural crítico. Segundo ele, esse capital se refere a específicos recursos naturais ou serviços ecossistêmicos considerados como mais importantes e que, por esta razão, não podem ser substituídos por qualquer atividade manufatureira ou industrial existente.

O pilar social contempla o impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos relacionados às sociedades são genuinamente consideradas como totalmente balanceadas. O tópico social da sustentabilidade organizacional incorpora questões relacionadas à saúde pública, questões de interesse ao bem-estar e sobrevivência das comunidades, controvérsias públicas, competências e educação, justiça social, segurança no ambiente do trabalho, boas condições de trabalho, direitos humanos, oportunidades igualitárias e direitos trabalhistas (JAMALI, 2006).

Esse pilar da sustentabilidade organizacional abrange uma série de responsabilidades que as organizações precisam ter para com as comunidades nas quais estão instaladas e, também, com a sociedade em geral, incluindo preocupações contemporâneas e futuras. Elas podem ser agrupadas nas seguintes categorias, conforme proposições de Azapagic e Perdan (2000):

- Desenvolvimento humano e bem-estar (educação, treinamento, saúde, segurança e desenvolvimento de competências gerenciais);
- Equidade (salários, benefícios, igualdade de oportunidades e ausência de discriminação); e
- Considerações éticas (direitos humanos, valores culturais e justiça inter e intrageracional).

Essas categorias, de acordo com Azapagic (2003), levam em conta tanto os interesses dos funcionários quanto os de toda a comunidade, e elas almejam fazer com que as organizações sejam mais equitativas e éticas. Ao adicionar essas preocupações em sua gestão, as organizações reconhecem o valor do capital humano¹⁰ ao fornecerem melhores condições

¹⁰ **Capital Humano.** Enquanto Stewart (1998) define o capital humano como um ativo de propriedade compartilhada no ambiente organizacional, Glaeser, Laibson e Sacerdote (2002) esclarecem que o capital humano social constitui um ativo social presente em indivíduos com uma personalidade social provida de regras e qualidades sociais, interessados em promover ganhos sociais coletivos. A descrição do capital humano social faz com que a figura do ser humano seja compreendida junto ao contexto da pesquisa, para tanto, adota-se como referência as proposições de O'Connor (2006), para o qual o ser humano constitui um agente holístico da sustentabilidade organizacional: uma entidade biológica relacionada ao capital natural do planeta e a esfera biológica do mesmo; um fator de produção relacionado ao capital econômico; um membro comunitário, logo, relacionado ao capital social; e um ser dotado de conhecimento e ciente de sua representatividade em relação ao meio que o ampara e de suas responsabilidades sobre os alicerces da sustentabilidade organizacional, todos dependentes de seu capital humano social.

de saúde e segurança ao trabalhador, além de mais respeito ao ambiente no qual vive a comunidade onde a empresa atua. Todas essas ações resultam em melhores oportunidades pessoais e desenvolvimento da comunidade, simplesmente pelo fato da empresa e da comunidade se engajarem em uma parceria social comum.

Tais considerações levam ao que Dyllick e Hockerts (2002) denominam de organização socialmente sustentável. Esta agrega valor às comunidades dentro das quais realizam suas atividades operacionais ao incrementar o capital humano de seus parceiros e, também, ao alavancar o capital social dessas comunidades. Organizações como essa gerenciam o capital social por meio de uma metodologia compreensiva, na qual os *stakeholders* são ouvidos e ensinados, a fim de que possa haver um consenso sobre os anseios dos indivíduos e as motivações que regem a empresa, para que, assim, ocorra uma concordância com os sistemas de valores que regem o modelo de gestão da organização.

Em suma, essas organizações se preocupam em oferecer melhores condições de vida a todos os *stakeholders* com os quais se relacionam direta e indiretamente e em preservar e restaurar a riqueza dos ecossistemas (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

O pilar social da sustentabilidade organizacional é vinculado ao capital social de acordo com as proposições de Passet (1996). O capital social, com seus fatores de confiabilidade, normas reguladoras de reciprocidade e redes de engajamento cívico, tem ressaltado o caráter essencial do desenvolvimento sustentável. Todavia, a mensurabilidade dos índices de confiabilidade organizacionais e governamentais, a relação entre os diversos atores sociais e as redes comunitárias são apenas consequências do capital social e não as causas. Este tem de ser qualificado como um recurso intangível da sociedade, conquistado pela credibilidade, integridade e reputação institucionais.

O capital social é ferramenta conectora dos elementos econômicos que tornam possíveis as atividades produtivas, distributivas e de consumo. Os elementos fundamentais do capital social são o comprometimento social e a busca por uma sustentabilidade organizacional, os quais, em conjunto, respaldam a confiança e a disposição institucionais de construir redes sociais facilitadoras de maiores participações comunitárias (CHENG; MITTELHAMMER, 2008).

Pelo detalhamento das dimensões que compõem a sustentabilidade organizacional, é possível assumir que a mesma é referida à habilidade das organizações manterem desempenhos positivos nas dimensões econômicas, sociais e ambientais no longo prazo. A performance econômica é admitida como crítica para a devida credibilidade e continuidade das organizações, logo, é central aos processos de sustentabilidade organizacional (JAMALI,

2006). Mas, ser uma empresa sustentável é comprometer-se com o social e o ambiental, por meio de parcerias a atitudes que comprovem o comprometimento das organizações com os preceitos do desenvolvimento sustentável (WINDSOR, 2001).

Compreende-se, então, que esses pilares não são separados uns dos outros, mas sim esferas de acontecimento da realidade que se relacionam entre si. Tal afirmação é validada por meio do **Quadro 7**, no qual o autor O'Connor (2006) explora de maneira interessante como os pilares da sustentabilidade, com seus respectivos capitais, se relacionam.

Essas interfaces muito bem expostas por O'Connor (2006) são razão de muitos estudos. Existe uma procura incessante de se dar nomes a essas uniões e relacionamentos entre os pilares que fundamentam a sustentabilidade organizacional, a fim de que, por meio dos mesmos, possam ser investigadas mais a fundo as variáveis que influenciam e dependem de cada um destes processos. Dentre esses esforços, um dos mais reconhecidos é o *triple-bottom-line*, explicado melhor na próxima seção.

Esse relacionamento sistêmico entre os pilares da sustentabilidade organizacional também compõe um desafio para as organizações, o de alcançar suas prioridades por meio de análises de desempenho mais holísticas, que permitam o agrupamento dos *stakeholders* e suas respectivas necessidades (JAMALI, 2006). Esse desafio é parte integrante do objetivo que rege esta dissertação. Bem por isso, a seção seguinte abordará discussões sobre as competências, uma vez que o autor propõe que, pela lógica das competências, realiza-se o alcance da sustentabilidade organizacional.

Interfaces Sistêmicas	Caracterização das interfaces entre as dimensões e os capitais
Ambiental ⇔ Econômica	O pilar econômico procura por serviços oferecidos pelo capital natural em favor do bem-estar econômico como um fator de produção. Tal situação acarreta uma série de pressões ambientais e impactos sobre os serviços presentes e futuros, além de efeitos perturbadores tanto para a economia quanto para a comunidade.
Econômico ⇔ Social	O pilar econômico procura por serviços oferecidos pelo capital humano (e também pelo capital social) em favor do bem-estar econômico. Isto significa, por um lado, oportunidades para riquezas, receitas, produtos e serviços e, por outro, exploração e perturbação das rotinas de vida das comunidades. Para a dimensão social, a economia é um meio e não um fim, e a questão é se as oportunidades oferecidas pela economia estão alimentando ou destruindo os valores de vida das comunidades.
Social ⇔ Ambiental	Este é o domínio dos valores ambientais e a matriz cultural que determina os significados da natureza ou o espectro das funções ambientais identificadas por uma sociedade, as quais representam a fonte de bem-estar ou riqueza, qualidade dos produtos e serviços oferecidos e preservação de paisagens. Este é, no entanto, o espaço material-simbólico dos significados que, além de outras coisas, permite a articulação dos membros de uma sociedade em relação a ameaças e afirmações de seus valores: sustentabilidade de <i>que</i> , <i>porque</i> e <i>para quem</i> (terras produtivas, conservação da biodiversidade, respeito à natureza, deveres e obrigações das gerações contemporâneas em consumir um capital natural que precisa ser preservado para as gerações futuras, etc.).

Quadro 7 – As interfaces entre as dimensões e os capitais da sustentabilidade organizacional

Fonte: elaborado pelo autor por meio das contribuições de O'Connor (2006).

2.6 INTEGRANDO OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: O *TRIPLE-BOTTOM-LINE*

A abordagem do *triple-bottom-line* utilizada, primeiramente, pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*, enfatiza que as organizações são responsáveis por muitos impactos sofridos pela sociedade, todos eles associados às dimensões que alicerçam as premissas do *triple-bottom-line* (econômica, social e ambiental) (JAMALI, 2006).

O *triple-bottom-line* representa uma abordagem sistêmica que procura gerenciar o conjunto de todas as responsabilidades organizacionais. É, geralmente, utilizada para fazer referência a uma estrutura de mensuração e publicação de ações organizacionais que se interessem por reduzir, amenizar ou extinguir os impactos econômicos, sociais e ambientais negativos.

O termo, quando mencionado, refere-se a uma série de valores, problemáticas e processos, sobre os quais as organizações deveriam agir com o intuito de maximizar os impactos positivos acarretados por suas atividades operacionais, gerando valor econômico, social e ambiental adicionado (ELKINGTON, 1999). Essa abordagem, portanto, observa como as organizações gerenciam e balanceiam suas três responsabilidades principais e procura conciliar estas dimensões inter-relacionadas a fim de que os desempenhos organizacionais sejam gradativamente melhorados (McDONOUGH; BRAUNGART, 2002).

A expressão ganhou reconhecimento internacional com a publicação do livro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, cuja autoria pertence a John Elkington (1999). Os adeptos a esta abordagem acreditam que as organizações, no intuito de alcançar sustentabilidade em suas atividades, deveriam tomar decisões baseadas não somente em retornos financeiros, mas também em proteção ao meio ambiente e justiça social.

Os três elementos do *triple-bottom-line* – as questões econômicas, ambientais e sociais – podem ser combinados: a ecoeficiência refere-se à otimização de metas econômicas e ambientais; a inserção social refere-se a atividades econômicas conduzidas com particular atenção as suas respectivas consequências sociais; e justiça ambiental refere-se à equidade social com respeito e proteção ambiental (ELKINGTON, 1999). Uma vez que tais objetivos são importantes para a sociedade, os adeptos dessa vertente defendem que as organizações deveriam considerá-los em suas decisões cotidianas.

A implementação sugerida pelo *triple-bottom-line* requer que as organizações considerem os impactos sociais de suas ações. Ecoeficiência, inserção social e justiça ambiental podem ser fatores desejáveis, mas não garantem a sustentabilidade de uma organização, ainda que implantadas em todas elas. Os críticos a esta abordagem dizem que ela falha já por não possuir uma fundamentação conceitual relevante. Para eles, as organizações devem ter outros pontos de orientação além do lucro, mas não somente três. Alguns autores, por exemplo, afirmam que a ética empresarial deveria residir em outro ponto a ser considerado nas decisões rotineiras das empresas.

Outros autores notaram que, por ser difícil encontrar qualquer fenômeno que se assemelhe às proposições do *triple-bottom-line*, essa abordagem acaba usufruindo de uma metodologia ou fórmulas de análise que calcula os pontos analíticos de maneira separada e não muito coerente. Essa vertente mais crítica assume que o *triple-bottom-line* pode ser um conceito atual, mas sem significado consistente e que falha ao colocar em segundo plano preocupações relacionadas aos campos sociais e ambientais (MARSHALL; TOFFEL, 2005).

Em verdade, a principal crítica ao *triple-bottom-line* está relacionada à ecoeficiência. As contribuições de Elkington (1999), por meio de sua proposição heurística de três sustentáculos principais para a sustentabilidade organizacional, basearam-se na possibilidade das ações responsáveis proferidas por empresas serem boas para a sociedade e também para as organizações e meio ambiente.

A ecoeficiência, então, tornou-se o *modus operandi* para muitas organizações interessadas em criar mais valor com menos impacto (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006). Everett e Neu (2000) explicam essa ampla adesão aos princípios da ecoeficiência como uma variação da teoria da modernização ecológica¹¹, e parte de um discurso que promove a proatividade como um respeito à gestão ambiental, regulamentações e controles – às custas de mudanças radicais operacionalizadas pelas organizações.

Esse discurso é admitido como uma versão fraca da sustentabilidade, ou seja, uma forma em que os limites estão estabelecidos pela utilização do capital natural, e onde os

¹¹ **Teoria da Modernização Ecológica.** Entende-se por modernização ecológica uma perspectiva de conhecimentos enraizada na sociologia ambiental, uma das disciplinas estudadas pelas ciências sociais. A modernização ecológica tem adquirido influência junto à sociologia ambiental e, também, mas em menor escala de relevância, junto às ciências geográficas e políticas. Esta teoria é aceita por Gibbs (2000) como uma abordagem que observa, investiga e propõe alternativas para a problemática ambiental. Para o autor, a modernização ecológica argumenta que o desenvolvimento econômico e a crise ecológica (ou ambiental) podem coexistir e, por conseguinte, induzir à formação de um novo modelo de desenvolvimento à economia capitalista. Como uma abordagem de pesquisa, a modernização ecológica é especificamente adotada para conciliar orientações teóricas e empíricas em respostas coerentes para os problemas ambientais (MOL, 2000).

princípios da precaução e prevenção¹² interessados em assegurar ou minimizar os padrões de produção e consumo atuais se aplicam, mas por meio de uma série de concessões (TURNER, 1993).

A ecoeficiência, de acordo com McDonough e Braungart (2002), trabalha dentro da mesma lógica sistêmica que originou todos os problemas vivenciados atualmente. Ela representa um pouco mais do que uma ilusão de mudança. Ao optarem por orientarem-se pela ecoeficiência, as organizações não conseguirão preservar o meio ambiente, pois, por ela as práticas industriais acabaram com tudo o que o planeta pode oferecer de maneira pacífica, quieta e completa.

Ao ignorar o impacto cumulativo das atividades econômicas baseadas em recursos limitados, a ecoeficiência, assim como outras concepções organizacionais de sustentabilidade, falha seriamente na tentativa de se engajar com os problemas mais urgentes relacionados ao meio ambiente e à sociedade (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

Young e Tilley (2006) comentam que a ecoeficiência pode ser um critério muito valioso pelo qual se guia e se mensura a sustentabilidade organizacional, mas, por si só, não possui uma estrutura suficiente para orientar as práticas gerais das organizações. Os mesmos autores admitem que essa denúncia tornou-se cada vez mais clara por volta do fim do século 20. Eles admitem que é evidente que um sistema de manufaturas linear e sem caminho reverso, no qual os produtos são eventualmente descartados, é dispendioso e prejudicial para todos os pilares da sustentabilidade.

Desperdícios e intoxicações ambientais não são eficientes, produtivos ou bons para o meio ambiente. Ao permitir que as organizações continuem a utilizar a ecoeficiência como um método de proteger o meio ambiente, não se escolhe uma metodologia de longo prazo que desafia e instiga mudanças nos modos de vida dos seres humanos. Tornar um sistema destrutivo menos destrutivo somente permite que as práticas econômicas continuem a ruir com os ecossistemas, ao contaminarem e extinguirem grande parte do ambiente natural.

Sobre a influência da ecoeficiência, um futuro alarmante é o que se espera, uma vez que a destruição é tida como certa e inevitável. Sendo assim, as alternativas esperadas são a divisão e a prorrogação desta destruição. A redução dos impactos ambientais por atos ecoeficientes apenas cria a ilusão de melhoras incrementais e não estruturais, o que não é

¹² **O Princípio da Precaução e o Princípio da Prevenção.** De acordo com Sachs (1993), apenas aplica-se o princípio da prevenção contra riscos e ameaças comprovados cientificamente, logo, o princípio da precaução reserva-se ao exercício de evitar malefícios iminentes, mas carentes de maiores respaldos científicos.

suficiente para que uma organização se torne realmente sustentável (YOUNG; TILLEY, 2006).

Esses autores, ou melhor, esta vertente que tanto critica a ecoeficiência chega, em certos momentos, a ser reducionista quanto ao cenário alarmante que constrói. Reconhece-se que o *triple-bottom-line* constitui uma abordagem necessária de ser incrementada, mas também se admite que é uma das poucas que conseguem estar presentes nos contextos organizacionais, inclusive por outros aspectos, além da ecoeficiência. Ainda que a qualidade de gestão observada nas empresas não seja a almejada pelos pesquisadores da sustentabilidade, notam-se gradativas evoluções a fim de que o ideal seja alcançado.

Essas críticas foram mencionadas para deixar claro que o autor desta pesquisa reconhece os limites da abordagem escolhida. Por assim ser, houve uma investigação de modelos mais avançados sobre sustentabilidade organizacional, fundamentados nas proposições de Elkington (1999).

Muitos foram os encontrados, todavia, a fim de que a viabilidade do presente estudo seja garantida, serão considerados os mais relevantes, sendo eles os modelos proferidos por Dyllick e Hockerts (2002) e por McDonough e Braungart (2002). Esses modelos procuram conciliar a inter-relação entre os pilares e os capitais que compõem a sustentabilidade organizacional.

Dyllick e Hockerts (2002) reconhecem que muitas organizações têm assumido uma tendência de priorizar apenas o que é relevante para suas atividades e bem por isso eles asseveram que as ênfases de gestões interessadas em conquistar uma sustentabilidade organizacional devem ir além de decisões pautadas por princípios de eco e sócioeficiência. Eles avançam ao sugerirem que muitas organizações continuarão a persistir nesta ênfase até que sistemas externos, conduzidos pela influência dos *stakeholders* com os quais se relacionam, forcem as empresas a considerarem efetivamente as dimensões sociais e ambientais como igualmente relevantes para a sustentabilidade organizacional. De acordo com os autores, decisões negociais tomadas com a consciência de suas implicações não são constantes junto aos cenários econômicos vivenciados pelas organizações.

Por uma certa via de contraste, mas com aproximações visíveis, surge o modelo triangular de McDonough e Braungart (2002), com a introdução do conceito do *triple-top-line*, o qual exige que as empresas saiam de uma ótica puramente contábil e migrem para uma visão de negócios orientada pelo *design* dos processos.

O objetivo desses autores não está em endossar o que eles acreditam ser uma maneira obsoleta de gerir organizações, mas promover uma nova metodologia de realizar atividades organizacionais, nas quais os processos e serviços industriais são tão inteligentemente desenhados que não precisam ser regulamentados. Ao invés disso, eles criam inúmeros efeitos positivos e uma pegada ecológica¹³ benéfica e duradoura.

O modelo de sustentabilidade organizacional proposto por McDonough e Braungart (2002) é representado por um triângulo fractal, no qual cada ponta da figura (ecologia, economia e equidade) funciona como alicerce para o espectro de valores defendidos pelos autores.

Cada decisão organizacional está relacionada e possui impacto sobre os três sistemas em evidência, todos os quais participando de igual relevância e requerem considerações igualitárias sobre suas problemáticas. Ao se movimentar para cada zona do triângulo, pela realização de questionamentos coerentes, as soluções emergem e maximizam a agregação de valor nas três esferas valorizadas. A **Figura 2** compara estes três modelos.

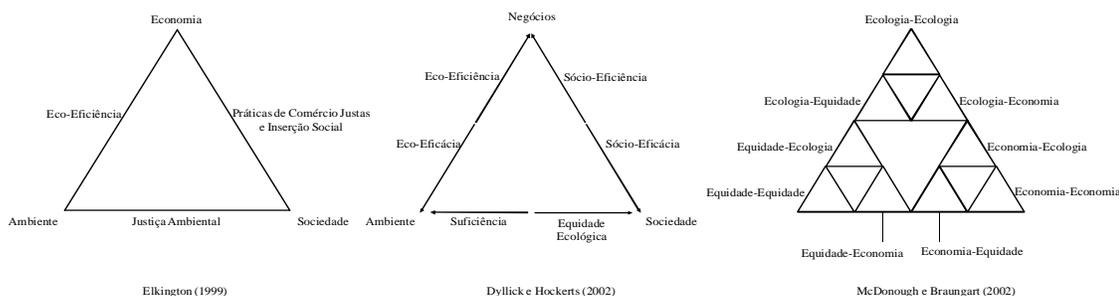


Figura 2 – Os modelos utilizados para a interligação dos pilares da sustentabilidade organizacional
Fonte: Elkington (1999); Dyllick; Hockerts (2002); McDonough; Braungart (2002).

Estes três modelos, apesar de conferirem nomes diferentes aos relacionamentos entre os pilares da sustentabilidade organizacional, tratam dos mesmos fenômenos. Sendo assim, para evitar certa redundância e uma miscelânea de nomes desnecessária, abordam-se como referência as nomenclaturas proferidas por Elkington (1999) em relação ao *triple-bottom-line*. Por meio das proposições de Elkington (1999) e da consideração dos demais autores citados

¹³ **Pegada Ecológica.** O *ecological footprint* procura comparar os impactos ambientais de ações específicas a determinadas limitações de recursos naturais ou limitações funcionais dos ecossistemas da Terra. Esta abordagem calcula em termos proporcionais quantas Terras seriam necessárias para suportar biologicamente e produtivamente determinados fluxos e consumos de recursos naturais, se comparados a um determinado padrão de pessoa, ou grupos de pessoas. Esta metodologia tem sido implementada em diversas unidades de análises, tais como alguns mercados consumidores, algumas organizações, alguns setores econômicos, algumas regiões e algumas nações (WACKERNAGEL; REES, 1996).

ao longo desta seção, apresenta-se a seguinte lógica de compreensão para o acontecimento da sustentabilidade organizacional:

Primeiramente, concorda-se com a segmentação da sustentabilidade organizacional em três pilares fundamentais, sendo eles o econômico, o ambiental e o social (PASSET, 1996). O pilar econômico da sustentabilidade organizacional é incumbido de desenvolver a capacidade organizacional de promover o desenvolvimento econômico. O pilar ambiental da sustentabilidade organizacional é dedicado a conquistar a capacidade organizacional de promover o desenvolvimento ambiental. O pilar social da sustentabilidade organizacional incumbe-se de estruturar a capacidade organizacional de promover o desenvolvimento social.

Em relação às interações desses pilares, concorda-se com Elkington (1999) a respeito dos nomes concedidos aos seus relacionamentos, os quais já foram especificados anteriormente. No entanto, propõe-se que tais fenômenos de relacionamento obedeçam a uma ordem de complexidade.

De acordo com Friedman (1962), a primeira responsabilidade de uma empresa é gerar lucro, logo, admoesta-se que o primeiro pilar a ser explorado pelas organizações é o econômico. A organização apenas se desenvolverá economicamente se o meio no qual ela opera possuir condições de fornecer os recursos necessários para a manufatura de seus respectivos produtos, situação que indica que o segundo pilar a ser compreendido pelas organizações é o ambiental, uma vez que é pela natureza que se obtêm os recursos naturais renováveis e não renováveis.

A organização, ainda que capaz de desenvolver-se economicamente e de corresponder a inúmeras preocupações ambientais, necessita de uma sociedade que se interesse por permitir que ela funcione, por adquirir seus produtos, por fiscalizar suas atividades e, principalmente, por investigar qual o retorno social oriundo de suas rotinas organizacionais, ou seja, o pilar social é o último, mas não o menos importante a ser observado pelas organizações.

Em verdade, essa divisão foi feita apenas para ilustrar como se compreende o acontecimento da sustentabilidade junto às organizações. Desta maneira, acredita-se que uma empresa busca a sua sustentabilidade pelo suprimento dos anseios inseridos na seguinte ordem dos pilares: econômico, ambiental e social. Esses se relacionam dois a dois e geram os fenômenos indicados por Elkington (1999), sendo eles a ecoeficiência (pilar econômico e pilar ambiental), justiça ambiental (pilar ambiental e pilar social) e inserção social (pilar social e pilar econômico).

A sustentabilidade das organizações, como já discutido anteriormente, não é fenômeno estanque, mas sim constituído de uma série de acontecimentos cíclicos e ininterruptos.

Pondera-se, assim, que a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social acontecem por uma lógica de dependência. O atendimento de quesitos relacionados ao pilar econômico determina o início do desenvolvimento da ecoeficiência, a qual atinge sua plenitude somente quando as preocupações vinculadas ao pilar ambiental estiverem atendidas.

O ciclo de evolução da ecoeficiência é incrementado pelo início de estruturação da justiça ambiental, fenômeno este que começa a ser moldado com o atendimento de premissas relacionadas ao pilar ambiental e é finalizado pelo atendimento dos anseios encontrados no pilar social. Quando as carências visualizadas neste último pilar forem supridas, não somente finaliza-se a justiça ambiental, mas simultaneamente inicia-se a inserção social, combinação esta otimizada pelo pleno atendimento de determinados requisitos de inserção dependentes do pilar econômico.

Acredita-se que tais fenômenos promovem as “sustentabilidades” que formam a sustentabilidade organizacional. A ecoeficiência, dependente dos pilares econômico e ambiental da sustentabilidade, contribui para a configuração da sustentabilidade organizacional econômica e ambiental. A justiça ambiental, dependente dos pilares ambiental e social da sustentabilidade, contribui para o alcance da sustentabilidade organizacional ambiental e social. A inserção social, dependente dos pilares social e econômico da sustentabilidade, promove o alcance da sustentabilidade organizacional social e econômica. Quando as sustentabilidades econômica, ambiental e social são conquistadas, diz-se, então, que a empresa conseguiu desenvolver sua sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade organizacional econômica, portanto, apenas é alcançada por meio do desenvolvimento da ecoeficiência e da justiça ambiental. A sustentabilidade organizacional ambiental apenas é visualizada se conquistadas a justiça ambiental e a inserção social. A sustentabilidade organizacional social, por fim, apenas se concretiza pela comprovação de alcance da inserção social e da ecoeficiência.

Nota-se, assim, que cada uma destas sustentabilidades requer a participação de dois fenômenos, que, quando combinados, trazem consigo os três pilares da sustentabilidade. Logo, o teor cíclico da sustentabilidade organizacional é ressaltado pela constatação de uma dependência contínua e balanceada de cada um dos pilares que estruturam o acontecimento da sustentabilidade organizacional.

Esta constatação remete à interpretação de que, apesar do pilar econômico, como proposto, ser o primeiro a ser observado pelas organizações, ele não pode ter o poder de limitar a capacidade de expressão e desenvolvimento dos demais pilares. Por conseguinte, admoesta-se que processos de gestão vinculados ao interesse de promover uma sustentabilidade organizacional não se alienam dos possíveis riscos e perdas a serem sofridos e gerados pelas organizações, mas, sim, que eles procuram gerenciar tais prejuízos por uma perspectiva de otimização, por meio da qual sejam priorizadas práticas produtivas e métodos de gestão geradores dos menores impactos sociais, ambientais e econômicos possíveis.

A sustentabilidade organizacional confere à organização a possibilidade de contribuir ativamente na busca por um desenvolvimento sustentável, o qual, para o contexto desta pesquisa, é considerado o intermediário entre a sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade holística. Os três tipos de sustentabilidade organizacional buscam um equilíbrio nas relações entre organização e economia, organização e ambiente e organização e sociedade.

Quando validados, tais equilíbrios propiciam um equilíbrio organizacional sistêmico, e o desenvolvimento sustentável buscará o equilíbrio mútuo das organizações e demais instituições sociais, a fim de que o objetivo maior de todo este encadeamento de ações seja alcançado, a sustentabilidade holística, assumida para esta dissertação, como uma meta final em que as relações econômicas, ambientais e sociais de todas as formas de organização sociais são alcançadas e estabilizadas.

Por mais que esta concepção de sustentabilidade holística possa soar como algo mais distante da realidade observada, ela, ainda assim, constitui em um objetivo maior, uma vez que o desenvolvimento sustentável, por si só, busca por uma série de equilíbrios e suas respectivas relações, mas não pela estabilização das mesmas.

Toda esta lógica de raciocínio é exposta na **Figura 3**. Ao analisar tal figura, será possível perceber a ausência de um mecanismo que confira a possibilidade de gerir toda essa complexidade de relações junto ao contexto das organizações. Para tanto, apresenta-se a competência como a responsável por conceder este alinhamento entre sustentabilidade e organizações.

As competências, segundo tema de análise desta pesquisa, são investigadas na próxima seção, na qual serão apresentadas as origens e as evoluções dos estudos relacionados ao tema, considerações a respeito da teoria da firma baseada em recursos, por

meio das quais os conceitos de Mills et al. (2002) serão tomados como referência para a hierarquização das competências existentes dentro de um contexto de gestão organizacional.

O alinhamento em investigação será abordado no capítulo subsequente, no qual serão abordadas algumas contribuições sobre o alinhamento entre estratégia empresarial e competências organizacionais, sobre a teoria do agir organizacional como a fundamentação final para toda esta rede vinculante de expressão de competências que confluam em uma sustentabilidade organizacional.

Estas seções do trabalho finalizam as discussões teóricas desta pesquisa. Bem por isso, serão seguidos pela apresentação dos processos metodológicos que envolveram o estudo empírico realizado com o intuito maior de reforçar a importância do problema de pesquisa apresentado e de ser constituído como uma referência adicional para o debate que envolve a proposição do modelo em investigação. Por meio deste tópico, foram evidenciadas discussões que permitiram não somente relacionar, mas também diferenciar os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional.

Em relação à **Figura 3**, informa-se que, por ela, em âmbito teórico, ilustra-se o modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional necessário de ser estruturado, conforme indicou o segundo objetivo específico desta pesquisa. O mesmo será confrontado com os procedimentos empíricos e, por tal razão, é passível de alterações e ajustes finais.

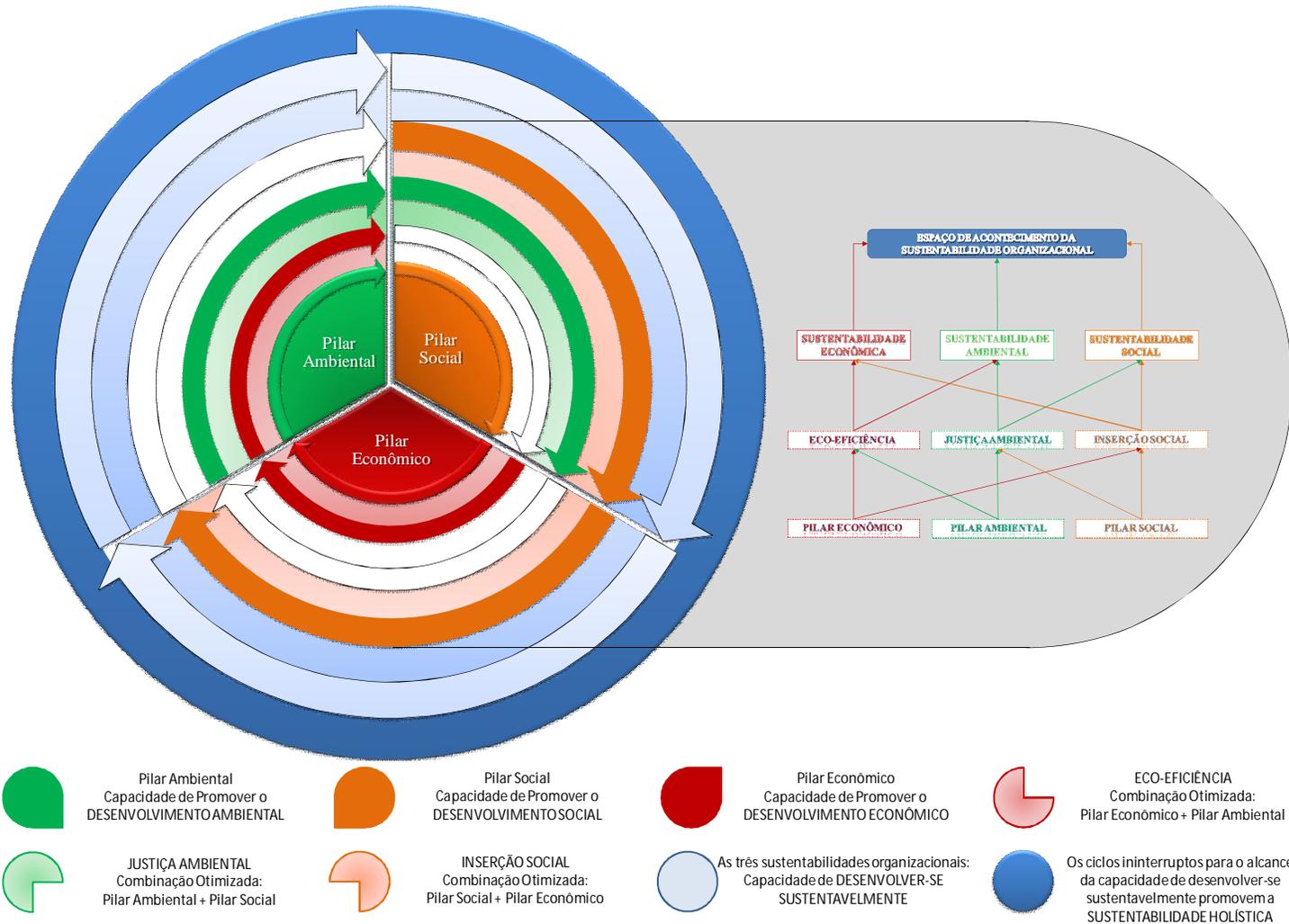


Figura 03: O modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional

Fonte: elaborado pelo autor, por meio das contribuições de Passet (1996); Elkington (1999); Dyllick; Hockerts (2002); McDonough; Braungart (2002); Van Marrewijk (2003).

3 COMPETÊNCIAS

Como esta dissertação possui o objetivo maior de propor os fundamentos para o alinhamento entre sustentabilidade e competências junto ao contexto organizacional, considerações sobre as competências se fazem necessárias. Inicialmente, serão abordadas as origens e a evolução histórica do conceito de competências e, posteriormente, as competências das organizações tornam-se a prioridade desta seção.

As discussões sobre as competências organizacionais serão enriquecidas por algumas contribuições oriundas da visão baseada em recursos, por meio da qual foram selecionados os conceitos de Mills et al. (2002), como referência para a estruturação do modelo de alinhamento que vinculará competências e sustentabilidade nos contextos organizacionais.

3.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO

Alguns pesquisadores questionam os estudos sobre as competências quanto às suas contribuições científicas. Dentre eles, certa parcela admite que as pesquisas a respeito das competências obedecem a uma ordem inversa a de um processo científico, pois ela é estudada apenas após a observação da prática, sem qualquer pré-fundamentação teórica e filosófica do que pode vir a acontecer.

Os adeptos dessa vertente crítica aos estudos sobre as competências enganam-se, no entanto (não somente eles, mas alguns estudiosos) sobre o termo em perspectiva, pois assumem algumas posições enviesadas. Drejer (2002), por exemplo, diz que as competências representam os conceitos mais recentes, porém mais contributivos, que explicam e buscam o teor competitivo das empresas.

Sandberg e Pinnington (2009) dizem que afirmações como as de Drejer (2002) parecem desconsiderar que Taylor (1911), no início de suas contribuições para a escola científica da administração, já moldava estudos que indicavam como um ser humano poderia se desempenhar melhor dentro de uma indústria. Embora as considerações de Taylor (1911) não possam ser comparadas com as proposições mais recentes em relação às competências, ele, por meio de suas noções bem disseminadas a respeito dos tempos e movimentos, ensinou

os gestores daquela época a recrutarem, desenvolverem, reterem e avaliarem as pessoas por métodos que verificavam, essencialmente, a viabilidade dos processos e a eficácia organizacional.

Estudos diretamente relacionados às competências começaram a surgir com maior frequência na década de 1950, por intermédio de pesquisadores como Flanagan (1954) e White (1959). As ideias de Flanagan (1954) pouco se distanciavam das afirmações de Taylor (1911); já os estudos de White (1959) estavam unidos aos propósitos de McClelland (1973) e começaram a evidenciar uma nova abordagem para o tratamento das competências junto aos ambientes organizacionais.

As contribuições de White (1959) residiram em algo estritamente científico, enquanto que a pesquisa de McClelland (1973) consistiu, além de uma necessária evolução científica, em uma densa crítica ao sistema imperante de valorização dos indivíduos junto às organizações.

Tais críticas confirmavam o que toda uma sociedade pensava, o fato de que uma elite em termos monetários não poderia ditar quais competências deveriam ser dominantes para os exercícios profissionais dos indivíduos (MUNCK, 2005). Esta denúncia foi rebatida por Barrett e Depinet (1991) por meio de um artigo equivocado e fora de qualquer parâmetro científico de comparação. As considerações de White (1959) e McClelland (1973) foram abordadas por muitos outros pesquisadores e desenvolvidas pela aplicação de diferentes metodologias de pesquisas. Dentre tais autores, destacam-se os esforços de pesquisa de Boyatzis (1982), o qual determinou empiricamente as características profissionais de gerentes que faziam deles funcionários diferenciais, independentemente de suas posições de liderança.

Essa vertente de estudos acabava por conferir à competência uma definição pluralista, característica esta admirada por alguns pesquisadores e contestada por outros. Zemke (1982), contemporâneo a Boyatzis (1982), despendeu longo tempo de pesquisa para chegar ao óbvio observado por outros estudiosos sobre as competências: não existe ainda uma definição validada sobre o que vem e o que não vem a ser uma competência.

De acordo com Sandberg e Pinnington (2009), os estudos iniciais sobre competências estavam diretamente relacionados aos indivíduos e bem por isso vinculados às capacidades cognitivas dos mesmos em identificarem a contribuição de sua historicidade para o desenvolvimento de competências específicas.

Os autores argumentam que, em início, não se negava que as competências eram propriedades de estudo da Psicologia, fato comprovado pelos seus primeiros e mais

representantes cientistas – Flanagan (1954), White (1959) e McClelland (1973) – todavia as contribuições envolvidas aos estudos psicológicos começaram a se desenvolver e alcançar áreas das ciências naturais (Medicina e Enfermagem), das ciências exatas (Engenharia), das ciências sociais (Sociologia) e das ciências sociais aplicadas (Administração e Direito) (SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Zarifian (2003) sustenta que essa evolução aos estudos das competências se deu em razão de inúmeras mudanças sociais e econômicas, as quais começaram a exigir que estudos de determinados fenômenos passassem a ser orientados por diferentes ciências em um mesmo período de tempo. O autor salienta que as principais transformações ocorrentes foram: a emergência da individualidade (os sujeitos não são mais prisioneiros de espaços disciplinares); o nível de interdependência e de espaço dessa emergência (o trabalho se torna um fenômeno simultaneamente individualista e coletivista); e, por fim, a incerteza tornando-se a regra (a incerteza se torna uma expressão de transformação das próprias condições de produtividade).

Apesar de serem interessantes, foi por intermédio dessas pesquisas multidisciplinares, conforme afirma Tanguy (1997), que os discursos a respeito deste tema começaram a se proliferar no mundo dos negócios e em todas as esferas da sociedade por uma confusão conceitual impossível de ser controlada. A autora lembra que as competências existem em consequências de suas escolas¹⁴, de suas abordagens¹⁵ e, principalmente, da segmentação¹⁶ das mesmas em competências individuais e competências organizacionais.

¹⁴ **Escolas de Estudo sobre as Competências.** Le Deist e Winterton (2005) consideram que três são as escolas mais representativas nos estudos sobre as competências: a norte-americana, a inglesa e a franco-germânica. A escola norte-americana assume um viés mais gerencial ao posicionar seus estudos em uma vertente comportamental. A escola inglesa difere da escola norte-americana ao priorizar em suas pesquisas a funcionalidade, ou seja, os pesquisadores ingleses preocupam-se em investigar todos os indivíduos inseridos nas organizações. A escola franco-germânica compreende a competência como um fenômeno puramente científico e digno de ser validado por estudos teóricos mais críticos. Esta última escola simboliza um movimento radical e avesso às demais escolas, principalmente por orientar suas pesquisas por raciocínios multidimensionais e holísticos. A pesquisa desenvolvida teve como parâmetro principal de referência as contribuições oriundas da escola franco-germânica. No entanto, contribuições de autores vinculadas às demais escolas não foram desconsideradas.

¹⁵ **Abordagens dos Estudos sobre as Competências.** Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) afirmam que três são as abordagens mais relevantes nos estudos sobre as competências: a educacional, a psicológica e a estratégica. A abordagem educacional é conhecida como o movimento modernista dos estudos sobre as competências. Suas raízes estão relacionadas aos estudos sobre educação corporativa e suas contribuições influenciaram, principalmente, os autores da escola norte-americana e inglesa. A abordagem psicológica interessa-se em pesquisar processos de valorização e avaliação que promovam maior inclusão social dos indivíduos nos ambientes organizacionais e influencia, de maneira relevante, os estudos norte-americanos. A abordagem estratégica possui uma essência futurística, uma vez que incentiva pesquisas interessadas em prever e estabelecer os mais diversos cenários estratégicos e, dentro destes, como as competências das organizações podem contribuir para que uma organização se sobressaia às demais. Esta abordagem privilegia o estudo das organizações. Em relação ao contexto desta pesquisa, acredita-se que a abordagem estratégica seja a que melhor se enquadre nos propósitos científicos relacionados aos objetivos almejados de serem alcançados.

A década de 1990 foi um período marcado pela expressão de diferentes formas de pensamento em relação às competências, mas todas elas, ainda alicerçadas em seus primeiros estudos, como demonstra o artigo escrito pelo próprio McClelland (1998), por meio do qual o conceito conferido não passa de uma exploração mais esmiuçada de suas primeiras análises.

Algumas interfaces teórico-filosóficas¹⁷ surtiram em grande repercussão por evidenciarem academicamente a evolução das proposições científicas relacionadas aos estudos sobre as competências.

Dentre essas evoluções está a evidenciação de que as competências, um fenômeno simultaneamente individual e coletivo, estão a serviço de melhores desempenhos organizacionais. Bem por isso, têm sido admitidas por muitos como a lógica necessária para se realizar uma efetiva gestão de recursos humanos, responsável por alinhar os discursos organizacionais e os anseios individuais (DUBOIS; ROTHWELL, 2004). Essa concepção de relação entre organização e indivíduo ainda permanece em investigação por muitos estudiosos, inclusive por aqueles que procuram desenvolver modelos de competências capazes de serem utilizados em diferentes contextos organizacionais (SPENCER; SPENCER, 1993).

A estratificação das pesquisas relacionadas às competências entre aquelas vinculadas à investigação dos indivíduos e as interessadas em investigar as organizações, embora bastante presente no meio científico, nada mais representa do que duas lentes focadas em analisar

¹⁶ **Competências Individuais e Competências Organizacionais.** Fleury e Fleury (2008, p.34) definem as competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” e as competências organizacionais como “competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades fins”. O foco de estudo sobre as competências, em relação a pesquisa desenvolvida, esteve sobre as competências das organizações, ou, sobre as competências organizacionais.

¹⁷ **Interfaces Teórico-filosóficas nos Estudos sobre Competências.** Augier e Teece (2008) desenvolveram uma pesquisa que relacionou capacidades dinâmicas, teoria estratégica, discussões econômicas a respeito do ponto de equilíbrio organizacional, teoria comportamental da firma, teoria dos custos de transação, teorias evolucionárias da firma e teoria da gestão empreendedora a fim de investigar a representatividade dos gestores no sistema econômico atual. Finch-Lees, Mabey e Liefoghe (2005) propuseram um modelo de desenvolvimento baseado nas competências alicerçado na lógica do discurso proposta por Foucault, na subjetividade também discutida pelo mesmo autor e na regulação da identidade do indivíduo pela noção de micro-emancipação estruturada por Alvesson e Wilmott (2002). Freiling, Gersch e Goeke (2008) apresentam a idéia de uma teoria da firma alicerçada puramente na gestão por competências, por meio de contribuições advindas da teoria baseada em recursos, das teorias sobre o empreendedorismo, da subjetividade, da incerteza radical, do individualismo metodológico, do voluntarismo moderado e da relevância do tempo a fim de que o homem seja compreendido como um agente sócio-organizacional. Sandberg e Pinnington (2009) ao estruturarem uma lógica de acontecimento e expressão das competências usufruíram-se da ontologia existencial de Heidegger, segmentada em três discussões principais: as maneiras de expressar do humano, o humano e seus pares e as coisas e os humanos. Wright, Dunford e Snell (2001), por seus estudos, propuseram um sistema de gestão de pessoas orientado pelas competências por meio de considerações oriundas da visão da firma baseada em recursos e da relevância das competências foco das organizações.

fenômenos complementares (SIMTH, 2008). Para o autor, sem pessoas não existe organização, e sem as competências das pessoas não existirão as competências organizacionais, logo, a relação de desenvolvimento e evolução recíproca entre indivíduos e empresas é estabelecida por um ciclo ininterrupto de cessão e aquisição tanto por parte dos indivíduos quanto por parte das organizações.

Quando observados os materiais detidos em interessantes análises entre competências organizacionais e competências individuais, não é rara a menção às competências foco, competências prioritárias ou competências essenciais. Para Drejer (2002), as competências foco são comumente definidas por uma relação característica de funcionalidade, logo, agregam um valor diferenciado aos consumidores, porém a questão estrutural a respeito desse tema ainda continua em investigação. Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as competências essenciais confluem de um aprendizado organizacional coletivo, especialmente sobre os critérios de coordenação simultânea de diversos fatores relacionados à produção, técnicas e tecnologias.

Em consequência deste debate sobre competências foco, prioritárias ou essenciais, começaram a surgir outras contribuições por meio da introdução de novos termos, tais como habilidades essenciais e habilidades dinâmicas. Stalk, Evans e Shulman (1992) declaram que, apesar das competências enfatizarem expertises produtivas e tecnológicas em pontos específicos das cadeias de valores empresariais, as habilidades são mais amplamente aplicadas por abrangerem a plenitude desta mesma cadeia.

Leonard-Barton (1992) transformou a expressão “competência essencial” em “habilidade essencial”, ao considerar que esta promove um sistema de conhecimentos mais independente e inter-relacionado com as partes que compõem as rotinas organizacionais.

Teece, Pisano e Shuen (2001) modificaram as ideias até então propostas pela apresentação de um novo termo: “habilidades dinâmicas”. Eles reconheceram que habilidades estáticas são fatores limitadores e, conseqüentemente, admoestaram que, para agregar valor à organização, tais habilidades teriam de ser potencialmente capazes de transformarem e adaptarem-se a novas situações.

Em suma, a divergência entre essas nomenclaturas estabelece-se como uma grande influência sobre o operar cotidiano das organizações. Finch-Lees, Mabey e Liefoghe (2005) afirmam que, embora tantas nomenclaturas surjam, elas se interessam em analisar o mesmo fenômeno, as competências. Para eles, discursos que defendam diferentes expressões que

possuam uma mesma fundamentação não passam de um desperdício científico em relação ao que poderia estar sendo gerado por diferentes óticas de pesquisa.

Uma vez exposta e contextualizada esta evolução histórica da competência, abordam-se alguns autores no **Quadro 8** para demonstrar como o conceito foi se desenvolvendo ao longo do tempo. Conforme afirma Dubois e Rothwell (2004), poder observar o desenvolvimento dos conceitos de competências permite verificar um movimento histórico, acadêmico e prático que evidencia a complexidade do termo como um quesito necessário de ser gerido junto aos indivíduos e em escalas organizacionais. Os conceitos são apresentados em ordem cronológica e com suas respectivas contribuições.

Autor (ANO)	Definição	Contribuição
Taylor (1911)	Para o autor, competência significava a habilidade mecânica dos indivíduos realizarem suas atividades em tempos cronometrados com movimentos precisamente especificados e desenhados.	Pela utilização de seus estudos, o autor demonstrou maneiras pelas quais os gestores poderiam recrutar, desenvolver, reter e avaliar as pessoas por métodos puramente interessados na eficácia organizacional
Flanagan (1954)	A competência significa, para o autor, um potencial identificado e incentivado a se expressar mediante o enfrentamento de problemas adversos, a fim de que os princípios psicológicos envolvidos em tais traços pessoais sejam aperfeiçoados.	Sua proposição teve origem nos estudos de Galton e foi denominada de teoria crítica e incidente. Para que um incidente seja crítico, ele deve ocorrer em situações amparadas por propostas e intenções fáceis de serem observadas, para que, assim, as consequências não gerem dúvidas quanto aos seus efeitos possíveis e reais.
White (1959)	Utilizou o termo <i>effectance motive</i> , para se referir ao impulso humano pela interação ambiental com possibilidade de intervenção. A competência para o autor é uma necessidade humana expressa por uma busca incessante de maestria e proficiência nos processos sociais vivenciados pelos indivíduos.	O autor relacionou competência, motivação e aprendizagem. Para o autor, a competência é um traço pessoal inerente à constituição do indivíduo enquanto ser humano. Por ele, o conceito de competência alcança relevância junto às práticas de gestão dos departamentos de recursos humanos.
McClelland (1973)	As competências para o autor deveriam ser os determinantes sociais para o desenvolvimento dos indivíduos. Para ele, a competência representava o elemento crucial do ser humano que garantia a ele a possibilidade de sobressair-se aos demais.	Ele discorreu sobre a necessidade da relação entre testes de inteligência e respectivo sucesso profissional ser revista por uma via imparcial. Por ele, as competências resolveriam e extinguiriam a dominação elitista nas organizações.
Klemp (1980)	O autor focou-se nos estudos das competências funcionais, definidas por ele como características que fundamentam o desempenho superior de uma pessoa, comprovado por resultados efetivos.	Ele relacionou as competências a características diretamente vinculadas com desempenhos efetivos e superiores no contexto de trabalho dos indivíduos pesquisados.
Boyatzis (1982)	A competência é uma característica oculta de um indivíduo, resultante de um desempenho eficaz e/ou superior. A efetividade da mesma acontecerá se as funções e responsabilidades dos cargos, o ambiente organizacional e as competências individuais estiverem relacionados.	O autor argumenta que, em uma eficaz gestão de competências os critérios avaliados, precisam ser entendidos em plenitude e mensuráveis em extensão. As concepções sobre o significado para a organização e a recíproca são indispensáveis para o acontecimento desta nova gestão.

(continua...)

	(... continuação)	
Zemke (1982)	Para o autor, competência, competências, modelos de competências e treinamentos orientados por competências giram entorno de um mesmo eixo definitivo, cujo termo é escolhido por aquele o profere.	O autor propôs um quadro prejudicial, pois não apresentou variáveis que possibilitassem validar a real evolução científica do termo. Ele concluiu que não há definição validada sobre o que vem a ser uma competência.
McClelland (1985)	Em seus estudos a respeito das competências, o autor descobriu que motivações, habilidades e valores são determinantes independentes e, se considerados em conjunto, podem confluir em surpreendentes níveis de variações atitudinais demonstradas pelos operantes.	O autor considerou por seus estudos que as ações não são determinadas por percepções conscientes ou julgamentos efetivos dos sujeitos; já os valores representam as concepções conscientes de como cada pessoa vivencia cada experiência. As pessoas carregam consigo esquemas cognitivos que organizam sentimentos, atitudes e escolhas em uma área particular de conquistas.
McLagan (1989)	A autora considera as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para que resultados específicos sejam alcançados.	Ela admite que as competências podem se fazer presentes em uma infinidade de cenários, diretamente proporcionais aos comportamentos exigidos pelo trabalhador nos cargos ocupados.
Barrett; Depinet (1991)	Os autores oferecem contribuições deturpadas a respeito do estudo de McClelland (1973), ao tentarem comprovar, por um trabalho empírico duvidoso, que as hipóteses do autor não estavam corretas.	Em nada contribuem, a não ser na confirmação de que os estudos de McClelland (1973) afirmavam uma necessária verdade, ainda desejosa de ser contestada por uma elite dominante.
Spencer; Spencer (1993)	As competências, para os autores, são características estruturais que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.	Explicam que as características relacionadas a questões de competências são influenciadas por: motivações, traços, autoconceito, conhecimento e habilidades.
Tanguy (1997)	As competências são definidas pela autora como o conjunto de conhecimentos e experiências de um assalariado, aplicáveis em uma organização adaptada e confirmados pelo nível de formação e também pelo domínio das funções exercidas.	Ela admite que a qualificação é essencialmente um atributo pessoal e não do cargo, logo a formação é situada no centro da empresa, pois vai desde o estágio de aprendizagem no trabalho, que supostamente permite o ajuste entre a distribuição dos atributos individuais, e dos fatos da organização do trabalho.
McClelland (1998)	O autor considera neste artigo que as competências compreendem habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como auto-reconhecimento, autocontrole e habilidades sociais.	Apesar de algumas destas características serem identificadas por taxonomias da personalidade, ressalta-se que elas são fundamentalmente comportamentais e, diferentemente da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de treinamentos e desenvolvimentos.
Drejer (2002)	O autor define a competência como um fenômeno constituído de quatro elementos, e respectivas relações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.	Este esclarecimento permite uma consideração de como as competências deveriam ser desenvolvidas ao longo do tempo.
Zarifian (2003)	A competência é possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha. Bem por isso, manifesta-se sempre em relação a uma situação específica e exige a mobilização de uma ampla gama de recursos organizacionais e individuais.	Ele propõe que o grande desafio dos estudos das competências está em devolver o trabalho para o trabalhador. Também afirma que há um vínculo entre profissão e competência, mas esta não substitui aquela, mas concede ao termo novo significado.

(continua...)

(... continuação)

Chen; Naquim (2006)	Os autores consideram que as competências se referenciam a características não aparentes, mas relacionadas ao desenvolvimento do trabalho, que estimulem desempenhos expressivos em cargos funcionais, situação em que o padrão de sucesso é um fator inerente aos propósitos estratégicos da organização.	Os autores admitem ser comum a inter-relação entre avaliação de metodologias estratégicas e competências. Bem por isso, uma maneira comum de qualificar as estratégias organizacionais é a utilização do centro de avaliação, que abrange uma série de procedimentos padrões utilizados para qualificar as dimensões de comportamentos e desempenhos.
Augier; Teece (2008)	Os autores privilegiam a utilização do termo “capacidades dinâmicas” que, segundo eles, são específicas e inimitáveis, moldam e reconfiguram bens e empreendimentos organizacionais, para que respostas rápidas sobre as modificações ambientais sejam concedidas.	Toda esta movimentação, de acordo com os autores, representa a essência dos processos estratégicos, por meio dos quais as empresas entram em um ciclo contínuo de adaptação, ou estabelecem-se como atores exigentes de modificações estruturais do meio.
Freiling; Gersch; Goeke (2008)	Para estes autores, a competência é o recurso sobre o qual as firmas se baseiam para efetuarem suas gestões e desenvolvimento.	Para eles, as competências, em termos organizacionais, representam um avanço necessário de ser acatado pelas empresas.
Sandberg; Pinnington (2009)	A competência expressa a maneira de ser do humano, quando o ser humano compreende a si mesmo, suas relações com os pares e a utilidade das ferramentas disponibilizadas para o exercício de suas funções socioorganizacionais.	Os autores ilustram a lógica das competências individuais ao afirmarem que o significado existencial sobre as maneiras de ser do humano integra e distingue: autoconhecimento, compreensão sobre o trabalho, relacionamento social e utilização de ferramentas; todas expressas em distintas competências no ambiente organizacional.

Quadro 8 – Evolução histórica e conceitual das competências

Fonte: elaborado pelo autor, por meio da contribuição dos autores citados no Quadro 8.

Exposta esta evolução histórica e conceitual das competências, passa-se para a seção que abordará discussões introdutórias a respeito das competências das organizações.

3.2 AS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Quando se fala das competências das organizações, ou das competências organizacionais, não se menciona a ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas sim se concebe a organização competente em determinados aspectos pela consequente competência de gerir suas redes de relacionamento e desenvolver as competências dos indivíduos inseridos a estas redes.

Como diz Boyatzis (1982), as competências confluem do contexto das organizações. Cada empresa é constituída por suas políticas internas, procedimentos padrões e por reflexos

do ambiente organizacional sobre as respectivas estruturas e sistemas de relacionamento organizacionais. A organização existe em um contexto amparado por um ambiente que vai além de seus limites físicos, composto por comunidades políticas, práticas industriais e ciclos econômicos.

O ambiente interno, então, institucionaliza as mensagens externas junto aos membros organizacionais, responsáveis por ações e resultados a serem valorizados por rotinas inseridas no acontecimento diário das organizações (BOYATZIS, 1982). Mediante essa lógica, as competências podem ser utilizadas para comporem qualificações dos indivíduos e das organizações.

Woodruffe (1992) define a competência como um grupo de comportamentos padrões promovidos por necessidades apresentadas e interessadas em desempenhar ações condizentes e eficientes em relação às tarefas organizacionais propostas. Essa valorização das competências, de acordo com Townley (1994), pode ser observada como uma tentativa das organizações descobrirem a fundamentação de práticas gerenciais por meio de uma abordagem taxonômica validada por considerações behavioristas insinuantes de determinados conhecimentos, habilidades e aptidões, em situações como: liderança, resolução de problemas, trabalho sob pressão, tomada de decisões, criatividade, trabalho em equipe e empreendedorismo.

Quando relacionadas às organizações, a perspectiva das competências reconhece a importância do tempo e da historicidade em questões relacionadas às decisões econômicas, para que haja uma continuidade no desempenhar de seus serviços. As competências explicam o porquê de cada organização representar uma entidade equipada com seus respectivos recursos e uma identidade específica, os quais são influenciados por fatores diversos como conhecimentos tácitos, complexidade social, rotinas organizacionais e as próprias competências (DIERICKX; COOL, 1989).

Devido à complexidade de relacionar os estudos das competências aos contextos organizacionais, observa-se uma tendência de alguns pesquisadores relacionarem os mesmos a algumas teorias da firma, em específico a teoria da visão organizacional baseada em recursos. Em verdade, essa união ocorre com o intuito de reforçar a necessidade das organizações adquirirem a capacidade dinâmica de gerirem suas competências organizacionais e as competências dos indivíduos direta e indiretamente relacionados a este ambiente (MILLS et al., 2002).

Mills et al. (2002) consideram que as competências são construídas a partir dos recursos, os quais, se articulados e coordenados, configuram as competências organizacionais. Os autores admoestam que a competência é, em síntese, uma ação, ou seja, um ato organizacional expresso por um verbo. Para eles, o que diferencia a competência do recurso é que este é uma potencialidade organizacional, enquanto que aquela constitui um ato organizacional efetivo.

Pela lógica de raciocínio levantada, apresentam-se, em sequência, discussões incumbidas de apresentar brevemente contribuições da visão baseada em recursos que se relacionem aos estudos das competências organizacionais.

3.3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Wright, Dunford e Snell (2001), as proposições de Wernefelt (1984) podem ser consideradas como as primeiras coerentes, em termos teóricos, sobre estes estudos. Este autor diz que, mesmo que os recursos e as competências expliquem as raízes da competitividade e a incerteza quanto ao desenvolvimento das vantagens competitivas, ainda assim são insuficientes para serem compreendidos como uma força ou fraqueza de determinada firma (WERNEFELT, 1984).

Recursos e competências representam o resultado da combinação e refinamento dos processos de uma firma, situações que permitem que tais práticas processuais sejam melhores desenvolvidas em prol de que as organizações estejam mais bem preparadas para se relacionarem com as ações mercadológicas relacionadas com consumidores, fornecedores e pressões dos concorrentes (FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008).

Antes das contribuições de Wernefelt (1984) existe uma imensa menção acadêmica aos estudos de Penrose (1959) que considera ser de extrema importância o fato de muitos recursos poderem promover uma variedade de serviços. Conforme ela diz, é a heterogeneidade, e não a homogeneidade, dos serviços produtivos disponíveis ou em potenciais de serem gerados pelos recursos participados pela firma que fazem dela algo único e específico.

Apesar de densamente citados – Penrose (1959) e Wernefelt (1984) –, a especificação sobre as características necessárias para uma vantagem competitiva esteve presente no

trabalho de Barney (1991). Ele admite que os recursos são raros, valiosos, inimitáveis, insubstituíveis e potenciais para conferirem vantagens competitivas sustentáveis para as empresas. A visão da firma, baseada em recursos, tem gerado uma plataforma propícia para evidenciar a importância das pessoas para o alcance de vantagens competitivas, daí a relação de dependência entre competência dos indivíduos e competência das organizações (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Como as discussões em desenvolvimento se atêm aos contextos organizacionais, vale mencionar que os recursos disponibilizados para as firmas não são totalmente homogêneos (BARNEY, 1991). Por processos de agrupamento e especificação, esses recursos tornam-se cada vez mais heterogêneos, a fim de que cada firma possa ser reconhecida como um conjunto diferencial de fatores, dos quais, os mais relevantes são os recursos e as competências (PENROSE, 1959).

As firmas, portanto, são reconhecidas como agentes econômicos dotados de fatores escassos e imóveis. Bem por isso, precisam ser evidenciadas como uma entidade que vai além de suas responsabilidades administrativas, uma vez que é, também, uma coleção de recursos produtivos utilizados periodicamente de diversas maneiras mediante o resultado dos processos decisórios ocorrentes nas organizações (HART, 1995).

Com o intuito de oferecer melhor compreensão do que vem a ser uma firma, Penrose (1959) assevera que a diferença essencial entre a atividade econômica praticada no seu ambiente interno e no mercado é que a primeira é conduzida por uma organização de caráter administrativo, enquanto a segunda, não. Ela admite que a firma oferece uma ambiência específica para a realização de suas atividades e, também, para a utilização dos recursos necessários. Essa ambiência indica uma especificidade de cada firma no quesito de organizar processos de coordenação, gestão de recursos e gestão e desenvolvimento de competências.

Cyert e March (1963) concordam com Penrose (1959), ao enfatizarem que a singularidade das firmas, organizações e atores governamentais diferem em termos particulares de ambições, conhecimentos e decisões. Em termos de relevância, a contribuição mais essencial da teoria comportamental da firma é a importância da heterogeneidade e respectivas noções de adaptação. Winter (2000) vai além ao abordar ideias de satisfação e

dinamicidade dos níveis de ambição para sugerir uma perspectiva evolucionária e ecológica das firmas em que a aprendizagem¹⁸ torna-se uma capacidade dinâmica.

De acordo com Penrose (1959), a firma é um depósito de capacidades e conhecimento, cuja essência é o aprendizado. A firma é, simultaneamente, como já mencionado, uma organização administrativa e uma coleção de recursos (humanos e materiais) produtivos. O aprendizado ativa o uso de recursos por métodos mais eficientes. O ambiente de negócios é visto como uma imagem no cérebro do empreendedor. É importante a presença de elementos empreendedores no momento de exercício de liderança da firma. Os gestores, assim, são forçados a descentralizar os processos a fim de que as capacidades gerenciais se tornem dinâmicas e não comprometam o crescimento da organização (AUGIER; TEECE, 2008).

É possível observar que Penrose (1959) e Cyert e March (1963) fazem alusões ao termo “capacidade dinâmica”. A perspectiva da capacidade dinâmica, em síntese, procura explorar como as mudanças ocorrentes no mundo resultam em transformações organizacionais, e como as organizações podem moldar os ambientes e incrementar suas capacidades (competências), mediante tais transformações (TEECE, 2007).

Wright, Dunford e Snell (2001) afirmam que a visão baseada em recursos tem concedido às competências um conceito estável identificado em um ponto do tempo e que perdurará ao longo da história da firma. Essa definição, de acordo com os autores, se justifica pelo arcabouço dessa abordagem envolver características raras, inimitáveis e insubstituíveis para a implementação e criação de estratégias difíceis de serem copiadas pela concorrência.

Todavia, uma recente atenção tem sido priorizada sobre a necessidade de muitas organizações desenvolverem novas capacidades ou competências em um ambiente dinâmico. Neste caso, essas capacidades são denominadas “capacidades dinâmicas”. Elas exigem que as organizações estabeleçam processos que ativem movimentos de mudanças sobre rotinas, serviços, produtos e mercados ao longo do tempo. Para tanto, a empresa precisa de diferentes padrões técnicos e de habilidades para promover a aprendizagem e aquisição dessas competências em níveis individuais e organizacionais (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2008).

¹⁸ **Aprendizagem Organizacional.** Mintzberg (1983) destaca que a aprendizagem organizacional constitui o processo de aquisição do conhecimento, de distribuição das informações, de interpretação das informações e de manutenção da organização em adaptações bem sucedidas de circunstâncias de mudanças. Kolb (1978) expressa que a aprendizagem pode ser assumida como um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Bedeina (1986) admoesta que uma alta capacidade para o aprendizado é fator crucial para que as organizações alcancem sucesso em seus objetivos estratégicos. A capacidade de uma organização aprender efetivamente é admitida como fundamental a fim de que a mesma tenha a competência de transformar-se sempre aprimorada (BROWN, 1990), a sua natureza empreendedora sempre instigada (LANT; MEZIAS, 1990) e elevados índices de inovações organizacionais (BROWN; DUGOLD, 1991).

As capacidades dinâmicas referem-se às capacidades de negócio específicas e não-imitáveis que confluem na possibilidade de se moldar, remoldar, configurar e reconfigurar bens e empreendimentos, além de responderem rapidamente a transformações tecnológicas e mercadológicas, de maneira que a empresa consiga fugir da armadilha da lucratividade zero (AUGIER; TEECE, 2008).

As capacidades dinâmicas referem-se à habilidade das empresas adaptarem-se, situação por meio da qual emergem competências organizacionais específicas que respondam às modificações ambientais imperantes (TEECE; PISANO; SHUEN, 2001).

Como foi notado por Collis (1994) e Winter (2000), um elemento considerável das capacidades dinâmicas é representado pela taxa de mudança de capacidades ordinárias. Se em processos empresariais regidos por recursos e competências ocorre uma ausência de capacidades dinâmicas, essa empresa possui o risco de reduzir sua competitividade em um curto espaço de tempo (COLLIS, 1994; WINTER, 2000).

Algumas teorias têm alcançado resultados importantes para o desenvolvimento de um sistema de capacidades dinâmicas. Dentre elas, a teoria comportamental da firma¹⁹ (CYERT; MARCH, 1963), a teoria dos custos de transação²⁰ (WINTER, 1988) e a teoria evolucionária da firma²¹ (NELSON, 1995).

Vale mencionar o fato de que a investigação das capacidades dinâmicas fortaleceu o vínculo entre os contextos organizacionais e a busca por respectivas competências organizacionais. Embora parte da doutrina busque estabelecer uma diferenciação entre competência dinâmica e capacidade dinâmica, o autor desta dissertação opta por entender ambos como sinônimos. Desde já, assume-se a proposição de que uma competência

¹⁹ **Teoria Comportamental da Firma.** A teoria da firma apregoada por Cyert e March (1963) defende a organização como uma relação orgânica entre agentes, que se realiza por meio de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal. O intuito da teoria comportamental da firma está em buscar um equilíbrio entre os objetivos conflitantes dos indivíduos, objetivos estes que são regidos por uma multiplicidade de relações complexas. Em síntese, sob o ponto de vista desta perspectiva, os objetivos da organização são os da coalizão de poder pelo controle de recursos fundamentais.

²⁰ **Teoria dos Custos de Transação.** Integrante da ciência organizacional das firmas tem como principais motivos de investigação as razões para existência das firmas e a lógica de sua organização. Os custos de transação são os custos que permitem o funcionamento do sistema econômico e são altamente sensíveis ao ambiente institucional vigente. Assim, quanto mais confiável o sistema, menores os custos de transação (WINTER, 1988).

²¹ **Teoria Evolucionária da Firma.** O termo *evolucionário* define uma classe de teorias, modelos ou argumentos que tem as seguintes características: (1) explicam o movimento de algo ao longo do tempo (análise essencialmente dinâmica); (2) essa explicação envolve elementos randômicos, que geram alguma variação das variáveis em questão, e mecanismos que sistematicamente selecionam os sobreviventes; e (3) validam a existência de forças inerciais que garantem a continuidade dos sobreviventes vitoriosos (NELSON, 1995).

organizacional deve ser, antes de mais nada, capaz de ser dinâmica, para que, assim, a relação entre indivíduo, organização e mercado tenha o seu desenvolvimento em caráter contínuo.

Alguns pesquisadores, como Mills et al. (2002), inserem as capacidades dinâmicas como um fenômeno integrante das competências organizacionais. Esses autores também, de maneira muito interessante, relacionam uma hierarquia de recursos utilizados pelas organizações. A especificação adotada pelos autores, além de importante para o mundo acadêmico, tem orientado inúmeras empresas em seus processos complexos de gestão de competências e de recursos. O **Quadro 9** elenca esta hierarquização providenciada pelos autores.

CATEGORIAS SIMPLIFICADAS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS		CATEGORIAS SIMPLIFICADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS	
Competências e recursos ordinários	São recursos e competências atuais que também estão presentes nos concorrentes. Não existe nada de especial nestas competências e recursos, a não ser o fato de serem facilmente identificadas.	Recursos tangíveis	Construções, edifícios, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, estoques, terras, devedores – enfim, quase tudo que possua uma forma física.
Competências e recursos importantes	Tratam-se de competências e recursos responsáveis pela vantagem competitiva atual da empresa ou, ainda, aquelas competências e recursos que simbolizam a razão da defasagem da empresa frente à concorrência.	Recursos de conhecimento, habilidades e experiências	Um importante conjunto de recursos tácitos frequentemente não escritos, os quais nem mesmo os indivíduos e organizações que os possuem são conhecedores de sua posse e expressão.
Competências Foco	Geralmente, tratam-se de competências referenciadas a atividades organizacionais importantes encontradas em níveis elevados da hierarquia organizacional, compreendidas como essenciais para a sobrevivência da empresa e central para o acontecimento do planejamento estratégico desenhado.	Recursos sistêmicos e processuais	Uma grande quantidade de recursos tangíveis e documentados advindos dos sistemas de recrutamento e seleção, dos sistemas de avaliação e recompensa, dos sistemas de compras e assim por diante. Estes documentos e recursos computacionais são tangíveis. Mas a eficiência destes sistemas requer recursos intangíveis bem desenvolvidos, tais como conhecimento e experiências dos operadores e utilizadores do sistema.
Competências Distintivas	Referem-se a competências complexas reconhecidas pelos consumidores como diferenciais para as firmas em relação às praticadas e desenvolvidas pelos concorrentes. Estas competências representam uma das fontes de vantagem competitiva para as organizações.	Recursos culturais e valores	Um tipo de recursos desenvolvido em longo período. Dependentes das atitudes dos fundadores das empresas e de acontecimentos passados. Nesta categoria importam memórias sobre situações de conflito, valores, crenças e comportamentos privilegiados pela gestão da organização.
Competências organizacionais ou da unidade de negócio	Um pequeno número de atividades essenciais, geralmente entre três e seis, esperadas de serem encontradas e desenvolvidas em cada unidade de negócios de uma organização.	Recursos de rede	Grupos de interesse dentro da empresa, redes que envolvam funcionários com fornecedores, consumidores, autoridades legislativas. A reputação e a marca da organização fazem parte destes recursos.
(meta) Competências de suporte	Uma atividade que é valorosa no sentido de auxiliar uma gama de atividades secundárias.	Recursos importantes para a mudança	Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de que recursos valiosos se tornam obsoletos e, por conseguinte, necessitam ser transformados ou extintos. Exemplos podem ser a crença depositada em funcionários e gestores que participam de influência consideradamente relevante no ambiente de gestão organizacional.
Capacidade Dinâmica	A capacidade de uma firma adaptar suas competências ao longo do tempo. Extremamente relacionada aos recursos organizacionais, a fim de que as modificações realizadas estejam em coerência com os ambientes internos e externos à organização.		

Quadro 9 – Uma comparação entre as competências e os recursos organizacionais

Fonte: Mills et al. (2002, p.13;20).

O **Quadro 9** ressalta que uma organização acontece por um entrelaçamento de competências e recursos que, se combinados em suas diversas complexidades, conferem a possibilidade de se qualificar um contexto organizacional por inúmeras características. A apresentação do Quadro 9 requer a consideração de mais duas categorizações das competências organizacionais, as quais são contempladas nos estudos de Drejer (2002) e Smith (2008), que tratam sobre a complexidade das competências organizacionais e sobre a diferenciação entre novas organizações e organizações tradicionais.

Para Drejer (2002), a competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e times, mas não individualmente. As competências das organizações, de acordo com o autor, acontecem por consequência das influências tecnológicas, culturais, valorativas e, principalmente, da estrutura formal da organização. O autor define a competência organizacional como a habilidade de uma equipe aplicar e dividir seu conhecimento e experiência em ações qualificadamente coerentes.

À luz dessa definição, é possível admoestar que o órgão organizacional responsável pela gestão de pessoas representa o mecanismo pelo qual o desenvolvimento das competências individuais é instigado por meios que desembocam em competências organizacionais fundamentadas no agir dos indivíduos nela inseridos (DREJER, 2002; MAGGI, 2006).

A definição concedida por Drejer (2002) possui um de seus alicerces na noção de competências foco oferecida por Prahalad e Hamel (1990), já apresentada previamente. Os autores comungam sobre a ideia de a competência organizacional ser um fenômeno constituído de quatro elementos e suas respectivas relações, sendo eles: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

Pela lógica desse raciocínio, Drejer (2002) vai além em suas proposições ao considerar que as competências das organizações podem ser divididas em dois níveis principais de complexidade, as quais são extremamente dependentes dos ambientes organizacionais em que são requisitadas. Os níveis de complexidade são (DREJER, 2002):

- Competências simples: são competências amparadas por uma tecnologia e por poucas pessoas.
- Competências complexas: são amparadas por processos interdependentes que envolvem uma série de tecnologias e um grupo considerável de pessoas.

A divisão exposta por Drejer (2002) considera, sobremaneira, a relação entre pessoas e tecnologias, ou seja, entre competências e recursos, tão defendida pela visão baseada em recursos. No entanto, os níveis expostos pelo autor somados às categorizações de competências e recursos propostas por Mills et al. (2002) denunciam que as organizações se diferenciam quanto à capacidade de receber e desenvolver tais competências e recursos.

Smith (2008), em seus estudos, admite como relevante esta necessidade de qualificar as organizações quanto à diferença de complexidade de suas competências, uma vez que a competência da experiência organizacional é dependente do exercício de sua prática e da longevidade de suas propostas.

O autor oferece duas nomenclaturas principais: organizações tradicionais e novas corporações. Organizações tradicionais possuem muitas habilidades e poucas competências, enquanto as novas corporações possuem muitas competências e poucas habilidades. Estas últimas empresas baseiam-se na diferenciação de seus produtos pela ótica da competência, mas não possuem a habilidade de produzi-los repetitivamente, por ações eficientes, como as adotadas pelas organizações tradicionais.

Os recursos, dentro das proposições de Smith (2008), constituem elementos interessantes e indispensáveis às rotinas processuais das organizações e podem ser classificados em tecnológicos, humanos, informativos e organizacionais. Eles, conforme afirma o autor, estão inseridos em sistemas técnicos e gerenciais amparados por técnicas de conhecimentos oriundas de normas e valores já institucionalizados nos cotidianos organizacionais. Esses recursos, em síntese, endossam as habilidades organizacionais e as competências tecnológicas, ao promoverem, em conjunto, uma maior participação de mercado da empresa (SMITH, 2008).

As categorizações de Mills et al. (2002) indicaram a necessidade de se diferenciar os níveis de complexidade das competências das organizações, o que foi feito por Drejer (2002). A partir da relação entre as discussões de Mills et al. (2002) e Drejer (2002), verificou-se que as organizações podem ser segmentadas em diferentes tipos a fim de observar com maior riqueza de detalhes como as competências organizacionais acontecem e se relacionam com os recursos. Em face desse desafio, abordou-se a qualificação apresentada por Smith (2008), a qual tem por base de segmentação a idade e as experiências das organizações, as quais diferem quanto à disposição de tratamento de seus recursos e desenvolvimento de competências.

Esta seção, além de ser necessária mediante o objetivo geral da pesquisa, dá início às discussões que confluirão na compreensão dos vínculos necessários entre sustentabilidade organizacional e competências, a fim de que os mesmos possam ser alinhados. Em sequência, apresenta-se a fundamentação teórica final seguida da exposição do modelo de alinhamento a ser proposto.

4 A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE ALINHAMENTO

Esta seção é constituída com o objetivo principal de apresentar a proposição dos fundamentos para o alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Primeiramente, serão atribuídas algumas considerações a respeito do alinhamento estratégico e, posteriormente, a teoria do agir organizacional é introduzida como aquela que viabiliza, em termos teóricos, a busca do relacionamento investigado.

Algumas proposições de modelos serão apresentadas para que, por meio de tais contribuições, seja possível observar as limitações e os avanços relacionados ao modelo a ser exposto. A construção da proposta de modelo alinhamento é esboçada passo a passo para que, ao final, o mesmo possa ser ilustrado.

4.1 O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS

Ao analisar as origens do termo “alinhamento”, foi possível identificar que o mesmo é oriundo das ciências naturais, dentro das quais foi aplicado junto à astronomia (alinhamento planetário) e à ecologia (alinhamento entre espécies e o meio). Nos estudos organizacionais, ele é mencionado em postulados de escolas teórico-estratégicas, como a abordagem contingencial²² e a ecologia organizacional²³, nas quais é considerado como o ajuste imprescindível entre ambiente, estratégia e recursos (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; MINTZBERG, 1983).

Em pesquisas relacionadas à estratégia, o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste e congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido simultaneamente

²² **Abordagem Contingencial.** Esta abordagem argumenta que não é a estrutura da organização em si, mas sim a adequação dela aos objetivos estratégicos que permitem desempenhos organizacionais relevantes. Trata-se de uma abordagem determinista, uma vez que uma contingência provoca a configuração de uma estrutura, por meio da qual as organizações se modificam em prol de ajustar-se a um novo padrão de gestão, com o intuito de evitar prejuízos operacionais e inadequações generalizadas (DONALDSON, 2007).

²³ **Ecologia Organizacional.** A ecologia organizacional está relacionada com a capacidade de mudança e adaptação das organizações, ou seja, quando o ambiente organizacional muda, características organizacionais são alteradas para que as demandas do ambiente externo possam ser respondidas. Esta abordagem foca suas proposições no surgimento de novas organizações e no desaparecimento de outras. Mediante sucessos e fracassos organizacionais, determinam-se taxas diferenciadas em relação ao surgimento e desaparecimento das firmas. Estas surgem ou deixam de existir por causas contextuais ou ambientais (sociais, econômicas e políticas) (BAUM, 2007).

como processo e resultado (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986). Prieto e Carvalho (2006) definem o termo como uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente, ou como um mecanismo de mobilização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente aos processos estratégicos.

Labovitz e Rosansky (1997) compreendem o alinhamento como uma política estratégica ampla, na qual os processos, os recursos e os sistemas organizacionais devem estar alinhados. O alinhamento estratégico é estabelecido pelos autores como o responsável por promover uma sinergia entre os processos estratégicos, ao preencher lacunas informacionais e sanar deficiências constatadas junto às práticas organizacionais existentes. O alinhamento estratégico aproxima proposições advindas de diferentes perspectivas de identificação e construção da estratégia, as denominadas abordagens *inside-out* e *outside-in*.

Porter (1991), principal representante da vertente *outside-in*, observa a estratégia como um fenômeno construído por meio do entendimento das forças competitivas externas à organização e das necessidades que instigam o ato de comprar proferido pelos consumidores desta mesma organização.

De acordo com o autor, é a partir de tal compreensão que a organização alavanca sua vantagem competitiva ao ocupar uma posição de mercado superior às participadas por seus concorrentes.

Em relação à abordagem dos recursos da firma, fundada por Penrose (1959) e consolidada pelos estudos de Barney (1991), com a visão baseada em recursos, também conhecida como *inside-out*, adota-se uma perspectiva na qual a organização constrói a vantagem competitiva internamente, ao manipular e desenvolver seus recursos, tangíveis e intangíveis, de maneira que os mesmos sejam mobilizados com o intuito principal de atender às oportunidades ofertadas pelo mercado.

Vislumbra-se, assim, que o alinhamento estratégico incorpora-se à administração estratégica ao exercer uma função de conexão, justificada pela ação de integrar diferentes perspectivas estratégicas e de exigir uma coerência discursiva e prática nas etapas de acontecimento dos processos estratégicos.

Em busca de estudos, políticas, metodologias e instrumentos que tratassem sobre o alinhamento estratégico, foram encontradas algumas contribuições tais como as conferidas por Henderson e Venkatraman (1993), as quais admitem que os recursos tecnológicos da

organização e os processos de comunicação da mesma precisam estar alinhados com o planejamento estratégico empresarial.

Os autores propõem a existência de um eixo externo que molde e adeque a expressão das estratégias organizacionais ao ambiente (eixo denominado como *strategic fit*) e de um eixo interno responsável por ajustar as operações organizacionais as suas respectivas estratégias (eixo denominado de alinhamento funcional).

Outro modelo de alinhamento é o de Kaplan e Norton (2000). A proposta desses autores reside em alocar processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que assumem caráter estratégico pela essencialidade de seus processos e pelo caráter estratégico e competitivo adotado pela organização.

As competências organizacionais são ajustadas em termos de entrega de valor objetivada pela organização na estruturação de sua estratégia competitiva. Busca-se uma melhora efetiva de monitoração dos resultados relacionados a atividades que possuam uma abrangência maior junto ao contexto de gestão da organização, mas sem perder o foco de proposição de valor adotado como essencial (KAPLAN; NORTON, 2000).

Outros autores que exploram a relação entre estratégia e competências são Fleury e Fleury (2008). Precusores desses estudos no Brasil, eles admoestam que três podem ser as estratégias empresariais mais relevantes: excelência operacional, inovação em produto e orientada para serviços. Cada uma dessas estratégias possui competências essenciais ramificadas em três áreas organizacionais macro, sendo elas operações, produto e marketing.

Essas considerações são abordadas no **Quadro 10**, no qual as contribuições de Fleury e Fleury (2008) são somadas a algumas proposições de Treacy e Wiersema (1995), os quais caracterizam de maneira muito interessante as organizações alocadas em cada uma das estratégias empresariais mencionadas anteriormente.

Estratégia Empresarial	Competências Essenciais			Caracterização das Organizações Segundo a Estratégia Empresarial que Adotam
	Operações	Produto	Marketing	
Excelência Operacional	<i>Manufatura classe mundial</i>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa	Oferecem ao mercado produtos otimizados pela relação qualidade/preço. A prioridade está em convencer o mercado que a relação estabelecida em relação aos produtos e serviços ofertados é vantajosa. As práticas de aprendizagem, inovação e formação de competências estão orientadas para a oferta de produtos e para estratégias de marketing, que possibilitem condições para a otimização contínua das atividades organizacionais. A busca que rege esta estratégia é alcançar o melhor custo total.
Inovação em Produto	<i>Scale up</i> (passagem da escala laboratorial para a escala industrial)	<i>Inovações radicais (breakthrough)</i>	Marketing seletivo para mercados e clientes receptivos a inovação	Orientam-se por uma oferta contínua ao mercado, previamente definido e estudado, de novos conceitos em termos de produtos e serviços. As práticas de aprendizagem e formação das competências estão orientadas para a inovação. A área mais requisitada nesta estratégia é a de pesquisa e desenvolvimento. No entanto, o marketing deve ter uma atuação forte a fim de que a introdução dos novos produtos aconteça. A busca que rege esta estratégia é a de ofertar o melhor produto.
Orientada para Serviços	Manufatura ágil e flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<i>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</i>	Especializam-se em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes. Tem como área de maior relevância o marketing. A busca da vantagem estratégica deve se voltar para o aprendizado interessado em desenvolver maior intimidade com o cliente e capacidades mais aguçadas de um atendimento customizado. Como os produtos devem apresentar soluções específicas, a área de operações deve ser ágil mediante as demandas variadas de volumes e especificações. A busca que rege esta estratégia está em obter uma melhor solução total.

Quadro 10 – O alinhamento entre estratégia empresarial e competências

Fonte: Fleury; Fleury (2008), Treacy; Wiersema (1995).

O **Quadro 10** demonstra de maneira muito coerente como pode se relacionar estratégia empresarial e competências. Acredita-se que as estratégias apresentadas permitem que cada empresa consiga solidificar o alinhamento em proposição de maneiras singulares. Logo, não se seleciona uma estratégia específica como a mais sustentável, visto que tal decisão se relaciona diretamente com a fundamentação do pilar econômico da sustentabilidade organizacional.

Finalizadas as discussões a respeito do alinhamento em perspectiva, apresenta-se na seção seguinte a teoria do agir organizacional como aquela que fundamentará, em âmbito

teórico, este alinhamento entre sustentabilidade e competências nos contextos organizacionais.

4.2 AS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES E O AGIR ORGANIZACIONAL

O objetivo geral desta dissertação residiu no intuito de propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Bem por isso, após algumas discussões sobre os fenômenos cujo alinhamento interessa a esta pesquisa serem abordadas, percebeu-se a ausência de um corpo teórico que permitisse analisar tal alinhamento por meio da teoria das organizações.

Pela consideração das contribuições de Drejer (2002), Mills et al. (2002) e Fleury e Fleury (2008), admoesta-se que a competência de uma organização é um agir organizacional composto pela eficiência de suas tecnologias, pela competência dos indivíduos com os quais ela se relaciona, pela dinamicidade de sua estrutura e pela representatividade de sua cultura. Este conjunto de fatores permite, com base nos autores mencionados, que a organização adquira a capacidade de conquistar retornos econômicos diferenciados e, também, a capacidade de agregar valor social aos diferentes atores sociais com os quais mantém relacionamentos.

A competência, por conseguinte, é sinônimo de agir, logo, a competência de um indivíduo é representada pelo agir deste indivíduo, a competência de uma organização acontece pela manifestação do agir organizacional e a competência de uma sociedade é legitimada pela prolongação de diversas ações sociais.

Como a prioridade desta dissertação está em analisar os contextos organizacionais, investigou-se uma teoria que conferisse a possibilidade de reconhecer a competência como um agir organizacional potencialmente capaz de qualificar, categorizar e gerenciar a sustentabilidade das organizações. Para tanto, adotou-se a teoria do agir organizacional desenvolvida por Maggi (2006) como padrão de referência para as discussões teóricas que complementarão a compreensão do modelo de alinhamento desenvolvido.

Como o próprio Maggi (2006) assevera, a teoria do agir organizacional está alicerçada em uma postura epistemológica regida pela terceira via indicada por Weber (1964, 1968) e,

mediante esta opção do autor, apresentam-se, em sequência, algumas discussões que tratam, brevemente, sobre a sociologia de Weber, sobre o que este autor entende pelo agir social e sobre o que ele admite ser esta terceira via. Estas arguições preliminares permitirão que a posterior apresentação da teoria do agir organizacional ocorra por uma maneira mais fundamentada para com o contexto desta pesquisa.

4.2.1 Weber, o Agir Social e a Terceira Via

Weber (1968) dedicou muitos de seus esforços para explicar a razão da indústria capitalista ter surgido no oeste europeu. Apesar de ter reconhecido que este evento representava uma consequência histórica, ele não ficou retido nos métodos históricos de análise. Ao invés disso, houve uma preocupação por sua parte de construir uma estrutura sociológica que poderia orientar a condução de pesquisas históricas. Tal construto identificou as estruturas sociais concretas (não abstratas) que correspondem às principais dimensões da sociedade (TRUBEK, 1972).

Weber (1968) priorizou discussões relacionadas à política, à estrutura social, à estrutura econômica, à estrutura religiosa e à estrutura legislativa de determinadas sociedades. Ele, de acordo com Trubek (1972), considerou que estas dimensões, com suas respectivas estruturas, deveriam ser separadas e investigadas, a fim de que seus inter-relacionamentos históricos pudessem ser mais bem explorados. Pela utilização de tais métodos, Weber (1968) argumenta que inúmeros eventos históricos podem ser explicados.

É amplamente aceito o fato de que ele concedeu uma importante análise para a diferenciação social, que, por sua complexidade e multidimensionalidade, apresenta críticas a modelos de compreensão da realidade unidimensionais, uma vez que estes deixam de contemplar em suas estruturações conceitos de segmentações de classes determinados por condicionantes econômicos (BARBALET, 1980).

Com o intuito de explicar fenômenos como os fatores econômicos envolvidos ao capitalismo, a estratificação social, a racionalidade da ação social e uma metodologia diferenciada para as ciências sociais, Weber (1964, 1968) apresentou uma série de análises que representavam, em síntese, a sua posição sociológica em face de inúmeros acontecimentos sociais.

Para Weber (1964), a Sociologia é a ciência que busca interpretar a ação social, para que, assim, alcance-se uma explicação causal dos cursos e efeitos deste agir social. Dentro desta lógica, Andreski (1964) afirma que três são as ideias que constituem a essência da contribuição de Weber (1964, 1968) para uma metodologia mais apurada nas ciências sociais: o paradigma da redutibilidade dos conceitos sociológicos para ações dos indivíduos; o paradigma da neutralidade ética; e o conceito de tipo ideal.

O primeiro constitui uma regra profilática interessada em explicar o significado de palavras e expressões que denotam condição social em termos de ações proferidas pelos indivíduos. Em verdade, o que mais é relevante a este paradigma da redutibilidade, segundo Andreski (1964), é que, por ele, Weber (1964), metodologicamente, deixou claro que o que existem enquanto fenômeno de pesquisa para as ciências sociais são os indivíduos, os quais, pelo conjunto de suas ações, determinam a ação social.

O paradigma da neutralidade ética causou - e causa - uma série de desconfortos em alguns pesquisadores, principalmente os positivistas. Este choque decorre das admoestações de Weber (1964) sobre o fato de qualquer pesquisa estar contaminada pelos valores do pesquisador que a realiza. Para ele, as conclusões de qualquer estudo estão vinculadas às crenças morais e políticas daquele que conduziu a pesquisa.

Gouldner (1962) argumenta que somente pelo fato de Weber (1964, 1968) ter sugerido que padrões puramente científicos governariam o estudo de um problema de pesquisa, os positivistas o utilizaram como referência de sustentação para uma ciência social desprovida de valor.

Silverman (2009, p. 313) concorda com o autor ao comentar que “eles convenientemente se esqueceram de que Weber havia declarado que a escolha e a conceituação iniciais de um problema, assim como a tentativa subsequente de buscar implicações práticas de seu estudo, eram extremamente relevantes em seu valor”.

As considerações de Weber (1968), de acordo com Christians (2006), não ferem a imparcialidade dos positivistas; ao contrário, ressaltam o que vem a ser chamado de neutralidade de valores. Andreski (1964) sustenta que na fase da descoberta é impossível eliminar valores pessoais, culturais, morais ou políticos, logo o tema de investigação escolhido pelos cientistas sociais é selecionado com base nos valores que eles esperam desenvolver em suas pesquisas. Assim, apesar dos valores pessoais conduzirem o pesquisador

na seleção de seu problema de pesquisa, tais valores devem ser neutralizados no momento de apresentação e análise dos resultados.

Este choque com o positivismo, de acordo com Trubek (1972) e Barbalet (1980), fez com que muitos estudiosos a respeito das contribuições de Weber (1968) o caracterizassem como um sociólogo proponente de fundamentações relacionadas ao marxismo. Em sua teoria da estratificação social, Weber (1964) define “classe” em termos de chances de vida consequentes de interesses econômicos.

Por razões como esta, Barbalet (1980) diz que ele parece partir de um individualismo metodológico em vez de uma concepção mais estrutural sobre classe. A situação da classe, para Weber (1964), é aquela em que um determinado indivíduo e muitos outros encontram consenso sobre seus interesses. Trata-se, assim, de uma típica definição marxista de classe, que propõe, sinteticamente, que as pessoas possuem interesses atribuídos a elas, mediante a posição de classe que ocupam na sociedade (BARBALET, 1980).

No entanto, Weber (1964) não fica preso a contribuições marxistas, uma vez que admite que a definição de classe opera por meio da compreensão de motivos e intenções, dentro dos quais os interesses de mercado são orientados por cognições e atitudes. Estas caracterizações podem garantir que as classes existam e persistam mediante a perpetuação de interesses específicos. Para ele, o conceito de classe é dual, uma vez que é puramente empírico por se referir aos interesses dos indivíduos que estão em um mesmo patamar social de pessoas que dividem uma mesma situação de classe e, devido ao fato do interesse das classes não ser qualitativamente diferente do interesse individual, pois, para Weber (1964), a particular manifestação do interesse de uma pessoa é considerada como uma consequência de orientações individuais e, apenas em última instância, por motivos subjetivos.

Por conseguinte, como afirma Barbalet (1980), não existe interesse de classes, mas sim um interesse médio de indivíduos discretos que comungam uma posição econômica.

Outro afastamento dos propósitos marxistas se dá quando Weber (1964) rejeita a compreensão daquela abordagem sobre a compreensão de que os fenômenos legislativos são causados por forças econômicas ocultas (TRUBEK, 1972).

Weber (1964) demonstrou que as singularidades dos sistemas legislativos europeus tinham de ser explicados tanto por fatores não econômicos como as necessidades específicas de cada profissão e as necessidades de organização política. Os fatores econômicos, especificamente as necessidades econômicas da burguesia, eram importantes, mas não

determinantes para a moldagem e inauguração de determinadas instituições legislativas na Europa (TRUBEK, 1972).

É possível perceber que pelo paradigma da neutralidade de valores a opção epistemológica de Weber (1964) fica mais nítida de rejeitar posturas positivistas e antipositivistas muito inflexíveis quanto às contribuições que esperam gerar.

Por fim, segundo Andreski (1964), a terceira contribuição mais relevante de Weber (1964, 1968) para a metodologia das ciências sociais foi a apresentação do conceito de tipo ideal.

A ideia por trás do conceito de tipo ideal é que um fenômeno social, em virtude de sua natureza múltipla, pode ser analisado exclusivamente por formas extremas, as quais nunca poderão ser observadas em seu tipo puro de existência. As ciências sociais se interessam por estes tipos ideais, uma vez que essas idealizações podem ser encontradas em concepções já legitimadas, tais como nas teorias econômicas, na qual a competição perfeita e o equilíbrio estático dos mercados proveem os melhores exemplos de tipos ideais (ANDRESKI, 1964).

Weber (1968), em sua sociologia política, desenvolveu três tipos ideais de sistemas políticos, ou formas de dominação, sendo elas a dominação tradicional, a dominação carismática e a dominação legal.

A dominação tradicional é orientada por decisões justificadas por fatos empíricos e alicerçadas em tradições sociais imutáveis. A dominação carismática é aceita pela população como obrigatória, uma vez que é originária de um líder extraordinário e assume uma lógica de decisão situacional. E a dominação legal existe quando as seguintes condições prevalecem: existem normas de aplicabilidade geral estabelecidas; existe uma crença de que o conjunto de leis que rege a sociedade representa um sistema consciente de regras abstratas, e que a administração de tais leis consiste na aplicação destas regras em casos particulares sujeitos a tais regras; o “superior” (governante) está sujeito a uma lógica impessoal de ordens; a obediência é para a lei como a legitimação da ordem social; e a obediência é obrigatória somente em esferas racionais delimitadas (TRUBEK, 1972; WEBER, 1968).

A dominação legal para Woods (2003) é um dos mecanismos de perpetuação do capitalismo, e este, para ser desenvolvido economicamente, depende de dois aspectos legais imprescindíveis: um nível de previsibilidade de atuação do sistema; e a capacidade de desenvolver provisões substantivas, principalmente as relacionadas à liberdade de contratos, as quais são necessárias para o funcionamento do mercado (TRUBEK, 1972).

Por este cenário de vinculação entre desenvolvimento econômico e dominação legal, Weber (1968) reconheceu que uniformidades previsíveis de ação social podem ser garantidas em muitas maneiras, e que todos estes métodos de controle social podem influenciar as atividades econômicas.

Weber (1964) define a ação como todo comportamento humano que, em âmbito individual, possui um significado subjetivo em relação ao que está sendo realizado, e, por consequência, a ação social, devido à excelência moral dos significados subjetivos ligados às ações individuais, responsabiliza-se por expressar o comportamento de demais pessoas por um curso comum e pré-orientado.

As ações dos indivíduos são dependentes das decisões que tomam, as quais, de acordo com Trubek (1972), baseado nas proposições de Weber (1968), podem ocorrer em quatro padrões de orientações guiados por: uma irracionalidade formal; uma irracionalidade substantiva; uma racionalidade substantiva; e uma racionalidade lógica formal.

Trubek (1972) define cada um destes quatro padrões em quadrantes que os diferenciam quanto ao nível de diferenciação e de generalização das decisões tomadas. O **Quadro 11** expõe a lógica desenvolvida pelo autor.

		Níveis de Generalização	
		Alto	Baixo
Níveis de Diferenciação	Alto	<p>RACIONALIDADE LÓGICA FORMAL As decisões deverão ser baseadas em princípios sociais legitimados, cuidadosamente elaboradas, uma vez que poderão estabelecer um novo padrão de ação. Regras coletivas não podem ser desrespeitadas, mas instrumentos individuais de defesa podem ser utilizados para a realização de uma ação mais benéfica em âmbito individual.</p>	<p>IRRACIONALIDADE FORMAL As decisões são tomadas sem qualquer referência a um padrão geral pré-estabelecido e sem maiores preocupações com os pares sociais envolvidos ao processo decisório</p>
	Baixo	<p>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA As decisões consideram critérios e padrões mais generalizados, advindos da religião, da ideologia política e demais influências sociais. Os princípios globais que regem o sistema são compreendidos, logo é possível apreender, racionalmente, como o sistema irá funcionar pós-decisão.</p>	<p>IRRACIONALIDADE SUBSTANTIVA As decisões levam em conta critérios observáveis baseados em uma ética concreta e considerações práticas sobre casos específicos. Geralmente, estas decisões são melhor compreendidas pós-fato.</p>

Quadro 11 – Os níveis de diferenciação e generalização das decisões

Fonte: elaborado pelo autor, por meio das contribuições de Weber (1968) e Trubek (1972).

Estes padrões de decisões determinam o agir do indivíduo, o agir social e, conseqüentemente, o agir das organizações. Para Barbalet (1980), as categorizações das decisões individuais e coletivas que traduzem o agir de uma sociedade indicam que esta deve assumir uma segmentação entre classes e *status*, pois, de acordo com o autor, o *status* pode

ser socialmente relacionado às, e condicionado pelas classes. Eles não coexistem como aspectos distintos, ou como dimensões conflitantes da estratificação social, tanto que, para Weber (1964), o *status* social pode, parcialmente, ou, totalmente, determinar a situação das classes, sem, no entanto, ser idêntica a elas.

O *status* retém sua própria identidade como uma pré-condição da classe, mas não pode funcionar como uma distinta dimensão da estratificação; ele é instrumental para a formação de classes e, por consequência, promove a estratificação de classes e não a estratificação de *status* (BARBALET, 1980).

Para Weber (1968), o agir das organizações conflui do agir social quando ocorre a formação de grupos de *status*, uma vez que por estes grupos se evidencia a habilidade de grandes corporações, associações profissionais e uniões trabalhistas de isolarem-se do livre processo de acontecimento das forças de mercado e adquirirem algum poder mediante seus lucros diferenciais. Este poder pode ser internalizado pelos atores sociais voluntariamente por meio do desenvolvimento de padrões normativos. Ou eles podem ser submetidos a alguns efeitos externos, caso eles se desviem das expectativas determinadas pelos mecanismos de dominação legais, em parte influenciados, mas não determinados unicamente pelo agir das organizações.

Tal situação é caracterizada por Trubek (1972) como uma coerção social imposta por aqueles que auxiliam na determinação de quais os procedimentos de dominação legal (regidos desde uma racionalidade lógica formal até uma irracionalidade substantiva) devem ser utilizados em cada uma das circunstâncias em que os interesses econômicos do sistema não somente ameaçados, mas também abalados.

Por este contexto, Weber (1964, 1968), de acordo com Maggi (2006), compreende a organização como um tipo específico de agir social, ou seja, um agir de um ou mais sujeitos dotado de uma intencionalidade que orienta seu curso em referência à atitude de outros sujeitos; concebido como processos de ações; dirigido em prol de uma ordem; caracterizado, em sua forma típica, por uma racionalidade intencional e, ao mesmo tempo, relativa e limitada; orientado para um objetivo e para valores, afetos e tradições, com base no sentido intencional dos sujeitos, seus conhecimentos e atitudes.

Mas sobretudo é bom lembrar – ao mesmo tempo para apreciar esse quadro e completá-lo – a *proposição metodológica* que Weber traça como base do estudo de todo tipo de agir social. Weber se opõe à aplicação dos critérios positivistas da ‘ciência das leis’, como também se opõe a uma renúncia total de toda explicação dos fenômenos sociais e à adoção de uma abordagem puramente descritiva. O percurso que ele propõe desenvolve, ao mesmo tempo, a compreensão do sentido

subjetivo do agir e a explicação dos fenômenos sociais através de procedimentos objetivos e verificáveis. 'Explicar' e 'compreender' são igualmente necessários e se conjugam numa mesma abordagem (MAGGI, 2006, p. 82).

Esta é a terceira via indicada por Weber (1964, 1968) sobre a qual se alicerça a teoria do agir organizacional de Maggi (2006) e a presente pesquisa. A obra de Weber é muito extensa, logo ressalta-se que esta seção foi realizada com o intuito de apresentar brevemente contribuições do autor a respeito de suas concepções sobre o agir social, as organizações e a terceira via. Finalizadas tais considerações, apresenta-se, em sequência, a teoria do agir organizacional.

4.2.2 A Teoria do Agir Organizacional

Desde já, ressalta-se que a escolha desta teoria não foi aleatória, mas sim realizada após a análise de uma série de abordagens teóricas, amplamente divulgadas e debatidas em estudos organizacionais, que não caberia no escopo deste trabalho. Além disso, conforme demonstrado a seguir, Maggi (2006) fundamenta sua teoria em clássicos dos estudos organizacionais.

Maggi (2006), o representante desta proposição teórica, afirma que o processo de construção de uma teoria é apoiado em teorias já existentes, das quais a que está em construção se utiliza ou retrabalha conceitos e proposições e diferencia-se das outras teorias. Por ser concebida desta maneira, ela se situa segundo uma perspectiva, uma maneira de ver. Em outras palavras, ela exprime uma opção epistemológica.

A epistemologia²⁴ da teoria do agir organizacional rejeita o positivismo²⁵ e o antipositivismo. Assume como base de suas contribuições a terceira via indicada por Max Weber (1964, 1968).

²⁴ **Epistemologia.** Em sentido amplo, a epistemologia é conceituada como o estudo metódico e reflexivo da ciência, de sua organização, de sua formação, do seu funcionamento e produtos intelectuais. O papel e a contribuição de uma instância epistemológica para a pesquisa podem ser considerados a partir de duas funções: por um lado assume a condição de metaciência, porque vem após e diz respeito às ciências e por outro, revela um caráter intracientífico e representa uma instância intrínseca à produção científica. Etimologicamente, epistemologia significa discurso (*logos*) sobre a ciência (*episteme*) (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

²⁵ **Positivismo.** Os defensores do positivismo se mantêm fiéis à ideia de que a finalidade de qualquer ciência é oferecer explicações causais de fenômenos sociais, comportamentais e físicos. Para os positivistas, as dimensões sociais, culturais e históricas da compreensão são consideradas extra-científicas e, por isso, irrelevantes para qualquer relato epistemológico válido do que constitui o conhecimento científico genuíno e sua justificação (SCHWANDT, 2006).

Para Weber as ciências históricas e sociais são caracterizadas por uma orientação em direção da singularidade; elas devem antes de mais nada compreender o sentido dos eventos humanos, mas essa compreensão não é mais um ato de intuição imediato, uma simples participação empática; ela exige uma validação racional e subjetiva, a reconstrução dos elementos do agir em seu contexto de significação (MAGGI, 2006, p. 18).

Logo, a teoria do agir organizacional é tanto uma teoria do agir social quanto uma teoria do agir racional. O agir social indica um agir do qual o sentido intencionado, de um ou mais sujeitos, se dirige ao agir de outros sujeitos. Assim, o agir organizacional concerne tanto aos processos de ação de um sujeito singular quanto aos processos de ação coletiva, não obstante todo processo organizacional guarde relação com outros processos.

O agir racional valida a ideia de que o agir organizacional ordena as ações do processo em direção a um objetivo perseguido, mas esse agir racional é intencional e limitado como a razão humana (MAGGI, 2006). No **Quadro 12** constam as influências teóricas desta teoria.

Autores	Contribuições para a Teoria do Agir Organizacional
Max Weber	A epistemologia weberiana considera a compreensão como o ponto de partida da análise científica; contudo ela exige que se proceda a uma explicação do agir social sobre bases empiricamente verificáveis, às quais a compreensão possa se referir para não naufragar no arbitrário. A compreensão concerne ao sentido da ação; a explicação serve para dar conta da dimensão causal – em causalidade adequada – das condições empíricas da ação. Segundo essa abordagem, a avaliação da possibilidade objetiva das relações causais entre as ações ou os eventos individuais ao longo de um processo se apoia sobre a comparação dos processos reais com processos de ação hipotéticos idealmente construídos.
Pareto e Barnard	Para Pareto, a classe das ações lógicas, aquela guiada por uma racionalidade objetiva, constitui apenas uma parte marginal do agir humano, sendo a maior parte composta por ações não-lógicas. Encontra-se em Barnard a mesma concepção da ação quando ele fala do equilíbrio da organização: os indivíduos não participam da organização com base apenas em cálculos econômicos. De modo mais geral, pode-se dizer que a existência da organização formal se apoia sobre a tendência natural dos indivíduos a cooperar. Um sistema cooperativo se define para Barnard como um conjunto de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais que estão numa relação específica graças à cooperação de duas ou mais pessoas para um ou mais fins. Na obra de Barnard, encontra-se sempre uma tensão contínua entre uma concepção do sistema caracterizado por uma tendência à cooperação e a ideia de que um sistema cooperativo durável é sempre governado por processos intencionais de decisão. Desse modo, Barnard acrescenta à referência de Pareto a noção de processo, para caracterizar a ação organizacional, aproximando-se, assim, da concepção weberiana.
Simon	Construir uma teoria do agir organizacional significa aprofundar o conceito de racionalidade do sujeito agente. Para Simon, o processo de decisão se dá segundo a racionalidade intencional e limitada, onde as informações são imperfeitas e, portanto, o conhecimento das alternativas de ação é sempre incompleto; o conhecimento das consequências da ação é fragmentário; as preferências não são perfeitamente ordenáveis e sua variação no tempo não é previsível, assim a decisão pode ser, no melhor dos casos, satisfatória. A organização é vista por Simon como um conjunto de programas de ação nos quais os fins que se quer atingir se encadeiam com os meios dos quais se dispõe. Da mesma forma que Barnard, Simon destaca também a importância das comunicações informais, pelo fato de que o processo de ações e decisões se dá numa modificação contínua.

(continua...)

(... continuação)

Thompson	Para Thompson, a organização é compreendida como um sistema indeterminado e que enfrenta a incerteza, mas que, ao mesmo tempo, está sujeito aos critérios da racionalidade e, portanto, pede certeza. A tipologia de Thompson considera também as situações em que as preferências dos resultados são incertas, enquanto os conhecimentos instrumentais são certos, e aquelas em que são as escolhas dos meios adotados que são incertas, enquanto as preferências dos resultados são certas. Ele abre caminho para a interpretação de todas as situações onde certeza e incerteza se mesclam em diferentes níveis de ação e decisão, o que é quase sempre o caso, na realidade organizada.
Touraine	Para Touraine, a organização é um conjunto de atividades geridas para obtenção de objetivos específicos nos quais se reproduzem, com amplas margens de autonomia, relações de dominação presentes na sociedade num dado contexto histórico. As relações de poder interiores e exteriores à organização podem, desse modo, ser interpretadas no quadro de um sistema de dominação mais amplo que provém, sobretudo, do conflito de classes e que encontra sua legitimidade no sistema político-institucional. Por meio das considerações de Thompson e Touraine, pode-se conceber o agir organizacional como o encontro de três linhas distintas de ação: a ação institucional, através da qual se produzem as relações de dominação legitimadas pelo sistema político-institucional (implica certas escolhas em termos de objetivos de relações de autonomia/dependência do processo organizacional em relação aos outros processos); a ação técnica orientada para a obtenção dos objetivos (no plano exterior, ela toma a forma da troca e no plano interior, a do equilíbrio do processo); e a ação estrutural, constituindo o conjunto de regras que ordenam os elementos do processo e suas interdependências com o ambiente.
Reynaud	Para Reynaud, nenhum sistema social pré-existe a suas regras, nem produz regras às quais os sujeitos tenham que se adaptar. Ao contrário, o ator social, assim como o sistema social, é constituído pela produção de um processo de regulação que traça as regras do jogo da ação. A ação social é finalizada no sentido em que produz suas próprias regras e define seus fins. Em direção a essa finalização autoproduzida, a regulação, também ela autoproduzida, guia a ação. Em relação à perspectiva da teoria do agir organizacional, um aspecto importante da proposição renaudiana diz respeito à racionalidade da regulação social. Longe de ter como objetivo uma maximização qualquer, essa racionalidade pode apenas procurar vantagens satisfatórias e, ao longo do tempo, pelo fato de que, por um lado, ela pressupõe um engajamento e um consentimento e, por outro, pressupõe o conflito e a negociação. Ela é, portanto, efetivamente uma racionalidade intencional e limitada.
Giddens	Giddens põe em evidência que a estrutura é teorizada de maneira diferente segundo as diversas escolhas epistemológicas e ontológicas no que tange à relação entre sujeito humano e sociedade. Por um lado, as abordagens funcionalistas e estruturalistas compartilham uma visão de preeminência do sistema social sobre o sujeito humano; por outro lado, as abordagens hermenêuticas, interacionistas e fenomenológicas destacam a subjetividade do indivíduo e sua experiência singular. No primeiro caso, a estrutura é definida como um modelo de ação pré-determinado ao qual o sujeito é frequentemente submetido sem dele ter consciência; no segundo caso, o sujeito constrói a sociedade e a noção de estrutura perde sua relevância, chegando até a ser descartada. Por um lado, a discussão epistemológica de Giddens remete à terceira via indicada por Weber e, por outro lado, seus conceitos sobre estruturação e dualidade da estrutura ajudam a compreender a relação entre processos de ação e sua auto-organização.

(... conclusão)

Quadro 12 – As contribuições teórico-científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional

Fonte: organizado pelo autor por meio das contribuições de Maggi (2006).

A teoria do agir organizacional, então, exprime uma maneira de ver, de conceder os fenômenos organizacionais. Esse corpo teórico possui uma concepção da organização como agir social, como processo de ações e decisões. Ele não separa a organização dos sujeitos agentes que atuam e desenvolvem o processo. A racionalidade do processo é intencional e limitada. A interpretação abrange a compreensão do sentido do agir e sua explicação em termos de causa adequada no desenrolar do processo ao longo do tempo (MAGGI, 2006). Por

meio das contribuições científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional, é possível afirmar sua essência interdisciplinar.

Segundo Maggi (2006, p. 41):

Numerosas disciplinas estão envolvidas no estudo dos fenômenos organizacionais; em primeiro lugar, a sociologia, a economia, a psicologia e o direito; enquanto que muitas outras disciplinas se ocupam das realidades organizadas, às vezes até mesmo sem qualquer referência à reflexão teórica sobre a organização. Isto poderia levar a se considerar a organização como um campo multidisciplinar e como soma de conhecimentos separados. Essa perspectiva parece efetivamente prevalecer no nível da definição institucional dos saberes disciplinares. No entanto, nos fundamentos da teoria do agir organizacional, proposições teóricas sólidas, como as de Weber, Simon ou Thompson, reivindicam explicitamente sua interdisciplinaridade.

Por meio das proposições de Maggi (2006), é possível compreender que o agir organizacional é um acontecimento macro e consequente de inúmeros processos micros, sendo eles internos e externos à organização. Esses processos, para serem efetivamente realizados, precisam ser compreendidos pelos indivíduos que os realizarão e participarão deles. Essa compreensão é admitida como a ação principal de qualquer procedimento organizacional.

O compreender, no entanto, precisa ser comprovado; caso contrário, torna-se uma adversidade para toda a cadeia de ações dependentes. Esta validação está relacionada, em parte, com o empirismo organizacional (positivismo), mas também se relaciona com a riqueza da subjetividade das relações organizacionais (antipositivismo).

A causalidade dos relacionamentos organizacionais, portanto, somente acontece pela compreensão das ações individuais, as quais comungam de um espaço organizacional simultaneamente hipotético e real. Entre esta interligação do que existe, ou seja, do que é tangível, e do que se deseja, ou seja, do que é intangível, alcança-se um coletivo de ações organizacionais, traduzido como o agir organizacional.

Sendo a teoria do agir organizacional uma teoria do agir social (MAGGI, 2006), também é imprescindível a compreensão deste agir social. O agir social é emanado por uma humanidade cujas ações são, em grande parte, não lógicas ou, até mesmo, reflexivas. Essa distância do concreto não classifica o agir humano como irreal, pois é pelos momentos de abstração que se alcançam considerações de como agir ou decidir algo.

Decisão e ação são atos findos, mas não finitos, ou seja, a realização dos mesmos, ainda que reversível, deixa um histórico. Bem por isso, almejam ser proferidos por uma certeza indubitável. Certeza, de acordo com esta teoria, nada mais é do que uma incerteza

reduzida sobre uma realidade observável, totalmente influenciável pelos indivíduos que procuram estabelecer suas posições de confiança em processos de negociação. Se o processo é influenciável também é conflituoso, e tal conflito, ainda que dentro de uma organização, representa a desordem social de uma dimensão social maior.

Considera-se como maior dimensão a sociedade, que para conter seus conflitos e adversidades procura por regras, as quais são impostas ou negociadas. As regras, normas e demais meios de regulação são tendenciosos, uma vez que constituem uma ação racional tomada e decidida por alguns indivíduos que visam um benefício social ou individual futuro. Esta lógica de ação, qualificadamente complexa, ainda que estruturada com os mais profundos detalhes, é intencional (uma vez que os indivíduos sabem o que querem) e limitada (assim como a razão humana). Esta mesma lógica é compreendida como o agir social.

Definidos o agir organizacional e o agir social, admite-se que não há como definir qual participa de maior relevância. Esses “agires” são simultâneos e interdependentes. Logo, admite-se que as sociedades estão impregnadas pelo agir organizacional e que as organizações estão infestadas pelo agir social. Um alimenta ou destrói o outro, de acordo com a intencionalidade do sistema e da força da comunicação informal das dimensões sociais.

O sistema apenas alia o agir organizacional ao agir social, e vice-versa, quando a cooperação se manifesta nas realidades sociais. A cooperação influencia o poder das ações que, por consequência, influencia a efetividade das decisões, que, por sua vez, influencia as estratégias organizacionais e os relacionamentos sociais. Por meio deste raciocínio, entende-se quando Ramos (1983) admite que o agir organizacional é um agir social circunscrito.

Nesse contexto, o desenvolvimento sustentável, junto aos estudos organizacionais, pode ser compreendido como a consequência do agir organizacional, ou seja, de um agir social circunscrito. Trata-se de um fenômeno social com intensa relevância junto às organizações. Ele promove o interesse das organizações em alcançá-lo por vias de regulação ou por proatividade. Consiste em um fenômeno organizacional com elevada importância junto à sociedade. A sociedade passa a exigir mecanismos de gestão orientados para o desenvolvimento sustentável por parte das organizações e as próprias empresas optam por tecnologias sustentáveis mais rentáveis. A teoria do agir organizacional, sendo ela também do agir social, lança em rosto esta complexa rede de raciocínio, mas viabiliza um debate de operacionalização.

Maggi (2006) acredita que o desenvolvimento de competências organizacionais possibilita que a organização alcance um patamar diferencial para a ocorrência de mudanças e que o desenvolvimento sustentável requer, acima de tudo, mudanças internas e externas nos contextos organizacionais.

De acordo com Chen e Nakin (2006), as competências organizacionais macro são amplas e descritas por formas coletivas e abstratas, e as competências organizacionais micro, suportes das competências organizacionais macro, são caracterizadas por uma mensurabilidade e especificidade mais nítida.

Para o modelo construído consideram-se as seguintes denominações: a competência organizacional macro é denominada metacompetência, e as competências organizacionais micro são denominadas, em ordem hierárquica, de dependência de competências foco, competências distintivas e competências organizacionais. Essas nomenclaturas foram extraídas das contribuições de Mills et al. (2002).

Apresentada a teoria do agir organizacional, bem como os alicerces de suas proposições e sua fundamentação epistemológica, acredita-se que chega o momento de introduzir o modelo de alinhamento desenvolvido. Antes, porém, abre-se uma seção constituída pela enumeração de alguns modelos que também tentaram conciliar sustentabilidade e organizações.

4.3 MODELOS QUE RELACIONAM SUSTENTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES

Esta seção foi desenvolvida com o intuito de apresentar algumas tentativas de relacionar sustentabilidade e organizações já desenvolvidas por alguns autores, para que, assim, demonstre-se que tal esforço já se insinua como ato de pesquisa em disseminação, principalmente na literatura internacional.

Como existem inúmeras pesquisas que mencionam ter contribuído com o desenvolvimento de modelos, estruturas ou *frameworks* que vinculam sustentabilidade e organizações, foram selecionados três como referência de análise, sendo eles: *the theory of corporate integrity* (KAPTEIN; WEMPE, 2002); *the four spheres framework for sustainability* (O'CONNOR, 2006); e a relação entre sociedade e organizações que induz ao desenvolvimento sustentável (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009). Para cada um dos

modelos supramencionados é conferida uma subseção específica, todas apresentadas em sequência.

4.3.1 *The Theory of Corporate Integrity*

A teoria da integridade corporativa desenvolvida por Kaptein e Wempe (2002) se fundamenta sobre a existência de conflitos éticos nas rotinas organizacionais. Os autores afirmam que todos os dilemas éticos das organizações podem ser enquadrados em três campos de tensão relacionados ao domínio de governança organizacional.

O primeiro conflito se dá quando as organizações precisam decidir sobre algo que gerará conflito sobre as expectativas de diferentes *stakeholders*, ou seja, é estabelecido obrigatoriamente um processo decisório em que os interesses de *stakeholders* relevantes terão de ser preteridos.

O segundo campo de tensão é vivenciado quando uma única organização possui a representatividade de inúmeros atores sociais, situação que pode levar a um processo de gestão e concessão de responsabilidades desordenado e confluyente em uma série de prejuízos econômicos e sociais.

E o terceiro espaço de dilemas éticos se dá quando os proprietários das organizações, ou seus acionistas, possuem interesses individuais que diferem dos interesses organizacionais.

Para os autores, as organizações necessitam não somente reconhecer a existência desta tríade conflituosa, mas sim agir em relação a elas e institucionalizar as práticas que promovam suas respectivas soluções. A contribuição essencial desta teoria está em desenvolver um padrão ético que seja orientador e construtivo para as organizações em face dos dilemas éticos apresentados. Baseados em três diferentes teorias sobre a ética (a ética consequencial²⁶, a ética deontológica²⁷ e a ética da virtude²⁸), eles propõem uma distinção entre os benefícios dos

²⁶ **Ética Consequencial.** De acordo com esta abordagem, o conteúdo moral de uma ação é determinado pelas consequências reais e esperadas desta mesma ação. Uma ação será moralmente boa se suas consequências forem desejáveis e, ruim, se forem indesejáveis (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

²⁷ **Ética Deontológica.** De acordo com esta abordagem, todas as pessoas possuem obrigações. Estas obrigações não são negociáveis, uma vez que não podem ser compradas ou ofertadas. Uma série de direitos inalienáveis é o que forma a base para tais obrigações. Direitos, obrigações e justiça são conceitos que a ética consequencial não pode definir, mas que são os pontos de análise principal da ética deontológica (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

stakeholders, os princípios comportamentais e as qualidades organizacionais. Os benefícios dos *stakeholders* referem-se aos interesses destes *stakeholders* que as organizações se esforçam para alcançar (são as ambições da organização). Os princípios comportamentais estabelecem-se como as guias de conduta para os sujeitos organizacionais. E as qualidades éticas compõem características que as organizações deveriam possuir no intuito de estimular seus funcionários a tornarem-se mais cuidadosos na resolução dos dilemas éticos vivenciados nos contextos organizacionais (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

A noção de integridade é central ao desenvolvimento desta teoria, uma vez que representa, simultaneamente, a aquisição de flexibilidade nos processos de tomada de decisão e, também, o conhecimento de pré-requisitos indispensáveis para as atuações das organizações. A integridade, de acordo com Kaptein e Wempe (2002), é o conceito que estabelece uma conexão entre as três teorias sobre ética indicadas anteriormente. A integridade de uma organização é visualizada por esforços, condutas e resultados que comprovem a ética de suas ações.

A teoria da integridade corporativa trata a sustentabilidade das organizações em um cenário provido por considerações advindas de uma quarta abordagem de teorias sobre a ética, a qual é desenvolvida pelos próprios autores. Esta abordagem, a da integridade, procura conceber a organização como uma consequência de atitudes competentes desempenhadas por seus funcionários, as quais correspondem a um objetivo ético maior, neste caso, o de alcançar a sustentabilidade das operações e das relações organizacionais.

Embora seja uma contribuição que ampare suas discussões em uma base de conflitos, ela não menciona como as organizações, efetivamente, podem gerenciar e internalizar tais princípios éticos. Segundo eles, a teoria da integridade corporativa pode ser aplicada nos contextos organizacionais para o desenvolvimento de códigos de conduta, para a implementação de códigos de ética e para a monitoração e auditoria dos valores éticos da organização.

Outra consideração cabível é que, apesar de tal teoria trazer à tona uma série de exemplos empíricos a respeito das organizações, ela não dialoga, em nenhum momento, com qualquer corpo de conhecimento advindo dos estudos organizacionais. Ressalta-se, também, que, mesmo ao reconhecer a importância dos indivíduos para as organizações e ao

²⁸ **Ética da Virtude.** Nesta abordagem, nem ação e nem consequências são avaliadas, mas sim a pessoa. Ao invés de se julgar o que uma pessoa faz, prioriza-se o que a pessoa é. Os objetos de análise, portanto, são as qualidades da pessoa (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

compreender a necessidade destas de desenvolverem mecanismos proativos para soluções complexas, não são mencionadas, em nenhum momento, questões relacionadas às competências.

Em síntese, a teoria da integridade corporativa desenvolvida por Kaptein e Wempe (2002) concede um horizonte analítico amplo sobre o compromisso das organizações em relação ao meio e, principalmente, evidencia a complexidade das mesmas serem inseridas em padrões éticos pré-estabelecidos. No entanto, não se observa, por intermédio das contribuições desses autores, uma tentativa plausível de inserir a sustentabilidade como fenômeno possível de ser gerenciado nos contextos organizacionais.

4.3.2 The Four Spheres Framework for Sustainability

Para O'Connor (2006), o *triple-bottom-line* representa uma referência pontual e normativa proposta pela e para a sociedade. Ele compreende que esta abordagem, ao propor que a atividade econômica mantenha seus determinantes específicos (inovação, competitividade, lucratividade, etc.) e certa autonomia para as organizações, deveria estar a serviço de uma ampla esfera social.

Tal afirmativa decorre do fato do autor presumir que os propósitos e os valores que regem uma sociedade também são quesitos relacionados ao pilar ambiental da sustentabilidade e, bem por isso, ele assevera que o ambiente biofísico não possui as capacidades necessárias para suportar um longo período com os padrões contemporâneos de comportamento socioeconômico.

Isto significa que a estruturação de políticas para a sustentabilidade não pode ocorrer para cada um de seus pilares em separado, mas sim sistemicamente. As análises dos desafios propostos por uma governança para a sustentabilidade, conseqüentemente, devem propor uma caracterização não somente de princípios, de resultados e de qualidade em cada pilar, mas também as bases que regulamentariam as interações entre estes pilares.

Cada pilar é interdependente dos demais, logo exigem regras que viabilizem uma conciliação em cada um destes âmbitos de compreensão da sustentabilidade. Reivindicações e pressões oriundas de determinado pilar que entrem em conflito com os interesses de outro

pilar geram conflitos sistêmicos, os quais necessariamente precisam ser solucionados (O'CONNOR, 2006).

A fim de que as organizações conquistem sua sustentabilidade, é necessária a realização de escolhas, bem como a resolução de conflitos e sistemas de gestão que consigam conduzir esta complexidade de fatores nas rotinas organizacionais. Mediante tais constatações, O'Connor (2006) afirma que a solução para esta série de desafios não começa dentro das organizações, mas sim fora delas pela constituição de um pilar político da sustentabilidade organizacional. Este pilar é composto por convenções sociais emergentes, regras e instituições que regulamentam o pilar econômico e o pilar social de maneira direta e o pilar ambiental de maneira indireta.

Por meio de tais proposições, o autor propõe uma estrutura de compreensão da sustentabilidade alicerçada em quatro pilares principais, denominada por ele como o modelo tetraédrico da sustentabilidade. O pilar político se justifica pela admoestação de que análises orientadas para a sustentabilidade precisam priorizar suas atenções nas interfaces, interações e interdependências entre as esferas econômicas, sociais e ambientais, para a caracterização de princípios de desempenho e qualidade em cada um destes pilares e dos princípios de direitos, respeito e responsabilidade propostos por cada pilar em relação ao outro. O pilar político, então, assume a função de arbitrar as diferentes e incompatíveis reivindicações feitas por atores participantes de decisões relacionadas a cada um dos pilares da sustentabilidade organizacional (O'CONNOR, 2006).

Embora O'Connor (2006) procure estabelecer um modelo de compreensão da sustentabilidade que se relacione com as organizações, ao longo de seu discurso, ele se mostra demasiadamente retido em questões vinculadas à sociologia ambiental. Em um primeiro momento, ele se diz estar fundamentado na lógica sistêmica de Passet (1996), razão pela qual assume uma postura de crítica em relação ao *triple-bottom-line*. Suas considerações a respeito desta abordagem são válidas, porém desprovidas de qualquer proposição de melhoria.

De maneira semelhante a Kaptein e Wempe (2002), o autor, por seu modelo tetraédrico da sustentabilidade, admite que o sistema está imerso em uma confrontação de interesses, a qual, muitas vezes, conflui na desconsideração de fatores fundamentais para alguns dos pilares que sustentam a sustentabilidade das organizações. Diferente da teoria da integridade corporativa, O'Connor (2006) diz que o mecanismo de gestão capaz de orientar as organizações rumo ao alcance da sustentabilidade não é interno, mas sim externo, bem por isso a proposição de um pilar político para a sustentabilidade organizacional.

Este pilar político se responsabilizaria por estreitar os relacionamentos e os interesses específicos de cada um dos pilares da sustentabilidade organizacional, a fim de que todos os *stakeholders* envolvidos com as organizações possam observar seus princípios de sobrevivência garantidos (O'CONNOR, 2006).

Trata-se de um modelo interessante e fundamentado em questões importantes sobre a sustentabilidade, mas questiona-se o fato de conceder a um pilar político a responsabilidade de relacionar a sustentabilidade e as organizações e, principalmente, de conceder àquela um possível caráter de gestão nas rotinas organizacionais.

O próprio autor ressalta a subjetividade das relações políticas, as quais, segundo ele, precisam estar asseguradas em observações antropológicas, simbólicas e morais para que o bem-estar dos seres vivos e a continuidade do ecossistema seja fatos alcançados e perpetuados.

A subjetividade da política, bem como a vulnerabilidade da questão ética (KAPTEIN; WEMPE, 2002) concedem à sustentabilidade uma inconstância junto às organizações, uma vez que todo e qualquer ato direcionado a conquistá-la estará preocupado em sanar uma imensidão de discussões muitas vezes limitadoras e impeditivas da efetivação de tais processos.

Outra constatação necessária de ser ressaltada é que, apesar de procurar compreender a representatividade das organizações no desenvolvimento e conquista de uma sustentabilidade organizacional, o modelo tetraédrico de O'Connor (2006) não aborda qualquer contribuição das teorias organizacionais.

4.3.3 A relação entre sociedade e organizações que induz ao desenvolvimento sustentável

Os autores Hoff, Barin-Cruz e Pedrozo (2009) propõem uma *framework* que procura evidenciar a relação existente entre sociedade e organizações, que induz ao desenvolvimento sustentável. Eles iniciam suas discussões pelo “entendimento de que a mudança de valores pessoais, coletivos e organizacionais, são elementos determinantes para que se possam construir processos sustentáveis nos vários âmbitos” em que o desenvolvimento sustentável é necessário (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009, p. 161).

O que motivou o desenvolvimento deste estudo, de acordo com os autores, foi a compreensão das relações de influência de diferentes tipos de racionalidade adotados pelas organizações e sociedade para a construção do desenvolvimento sustentável e, também, o entendimento de mudanças paradigmáticas contemporâneas.

Assim como Kaptein e Wempe (2002) e O'Connor (2006), a questão dos conflitos organizacionais na busca e manutenção de sua sustentabilidade é abordada. No entanto, observa-se nestes autores a preocupação de conferir à ética e aos conflitos apenas parte da responsabilidade sobre a complexidade da sustentabilidade organizacional ou, ainda, sustentabilidade corporativa, termo preferido pelos autores.

Essa opção de enfatizar a questão da ética dos pontos de tensão do agir das organizações é esclarecido por Hoff, Barin-Cruz e Pedrozo (2009, p. 163), quando afirmam que “em alguns momentos ganhos em uma das áreas significam prejuízos em outras e são vários os determinantes das escolhas, dentre eles, a questão de mercado, valores individuais e organizacionais e limites mercadológicos”.

Os autores também avançam em relação aos modelos anteriores, ao externalizarem como compreendem a representatividade das organizações na busca por uma sustentabilidade organizacional. Para eles,

(...) a principal obrigação econômica da firma é atenuada principalmente pelas leis e regulações que compõem a categoria legal. As obrigações econômicas são incrementadas pelas responsabilidades éticas, pelas expectativas sociais e pelas normas que ainda não foram codificadas dentro das leis. São justamente estas restrições legais e éticas que se constituem no controle social dos negócios e que vão compor as bases para um comportamento organizacional socialmente responsável (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009, p. 163).

Como consequência desta clareza sobre o papel das organizações nesta relação com a sociedade que induz ao desenvolvimento sustentável, os autores distinguem como entendem e diferem este termo da sustentabilidade corporativa e da responsabilidade social.

O desenvolvimento sustentável representa uma ideia macro, uma vez que envolve a sociedade como um todo; a sustentabilidade corporativa é o modelo guia da corporação, por tratar da performance da organização nos escopos econômico, social e ambiental, no curto e no longo prazo, logo possui uma abrangência corporativa; e a responsabilidade social corporativa “é mais específica e depende mais fortemente das exigências dos *stakeholders* do que o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade corporativa” (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009, p. 166).

Pela relevância concedida aos *stakeholders*, os autores reconhecem a relevância dos atores organizacionais no processo de gestão da sustentabilidade organizacional. De tal reconhecimento pode-se depreender

que o conjunto de valores individuais vai influenciar de forma importante o comportamento da organização e que há momentos nos quais o ambiente organizacional torna-se capaz de influenciar o comportamento individual. Em ambos os casos, o elenco de valores, princípios, ética e moral, servem como condutores da ação socialmente responsável, seja ela individual ou organizacional (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009, p. 167).

Os autores, por afirmações como as do parágrafo anterior, permitem uma alusão tanto da teoria do agir organizacional, ao mencionarem expressões como “ação socialmente responsável”, como a teoria das competências, pela ênfase concedida na relação entre indivíduos e organização. Embora a teoria do agir organizacional não seja utilizada para tecer a fundamentação da *framework* proposta, os autores se preocuparam em estabelecer um diálogo com contribuições relacionadas às teorias das organizações.

Em um primeiro momento, são nítidas as contribuições oriundas da teoria dos *stakeholders*²⁹ e, ao longo das arguições inseridas no artigo analisado, percebe-se que a relação entre organização e sociedade para o alcance do desenvolvimento sustentável procura ser mais bem explorada pelas interações entre a racionalidade instrumental e a racionalidade subjetiva.

Para Hoff, Barin-Cruz e Pedrozo (2009), a racionalidade subjetiva fica no campo das ideias e pauta-se pela ética e pelo coletivo e a racionalidade instrumental é estabelecida pela realidade, pela identificação do que é objetivo e individual. Tais comentários foram elaborados por meio de diálogos estabelecidos com autores como Ramos (1983), Weber (1964, 1968), dentre outros.

A *framework* proposta pelos autores relaciona sustentabilidade e organizações e respalda tal relacionamento em fundamentações teóricas clássicas. Existe uma compreensão sobre a importância do agir das organizações e da representatividade dos indivíduos (*stakeholders*). Ainda que termos como competências, alinhamento e a teoria do agir

²⁹ **Teoria dos Stakeholders.** A teoria dos *stakeholders* possui suas raízes na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, podendo ser definida como a formulação e a implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesse em jogo na empresa. A principal tarefa nesse processo seria gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo. Em resumo, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes e a consequente promoção de diferentes interesses (DONALDSON; PRESTON, 1995; SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

organizacional não são citados, tem-se um modelo em que a aproximação destes conceitos se torna possível.

Apesar de haver o conhecimento de que nenhum dos três modelos analisados teve como objetivo propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências nos contextos organizacionais, foi realizado tal levantamento a fim de verificar se o relacionamento a ser proposto é cabível de aproximações, ainda que generalizadas, com outras estruturas de compreensão da sustentabilidade organizacional desenvolvida por outros pesquisadores.

Percebe-se que nos três modelos estudados, a presença de temas como ética, conflitos e jogos de interesse se fazem presentes. No entanto, apenas no último constata-se uma visão mais coerente aos estudos organizacionais. A *framework* desenvolvida por Hoff, Barin-Cruz e Pedrozo (2009), apesar de ter como foco relações que induzam ao desenvolvimento sustentável, estabelece uma categorização esclarecedora a respeito de termos como sustentabilidade corporativa e responsabilidade social, além do fato de discuti-los por autores e teorias que concedam uma maior proximidade com os contextos organizacionais.

Apresentados, comparados e discutidos estes três modelos adotados como referência de exemplificação sobre o que vem sendo estudado neste intuito de relacionar sustentabilidade e organizações, apresenta-se, em sequência, a fundamentação que desembocou na proposição do modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências nos contextos organizacionais.

4.4 O ALINHAMENTO ENTRE SUSTENTABILIDADE E COMPETÊNCIAS

A proposta de alinhamento a ser apresentada considera o desenvolvimento sustentável como uma metacompetência a ser alcançada pelas organizações. O desenvolvimento sustentável, para esta pesquisa, constitui um fenômeno intermediário entre a sustentabilidade das organizações e a sustentabilidade holística. Esta representa o equilíbrio de todo um sistema, o qual é amparado por processos relacionados ao desenvolvimento sustentável, que se responsabiliza pelo equilíbrio de cada subsistema e suas respectivas interações.

Um destes subsistemas é a organização, a qual, para compor esta hierarquização de competências, precisa desenvolver a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social,

como competências foco, as quais desembocam na formação das competências distintivas sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social que, se plenamente desenvolvidas, permitem o alcance da competência organizacional da sustentabilidade organizacional.

Essas competências, para serem efetivamente desenvolvidas e expressadas, carecem de duas outras competências: a competência ordinária da organização desenvolver-se economicamente e a competência importante de instigar os seres humanos a desenvolverem e expressarem suas respectivas competências. A competência ordinária mencionada, pelo contexto desta pesquisa, ocorre por intermédio de três estratégias principais: excelência operacional, inovação em produto e orientação para o cliente.

Considera-se que a competência organizacional de desenvolver a sustentabilidade organizacional também é uma capacidade dinâmica, uma vez que a organização, neste nível hierárquico de competências, precisa apresentar a capacidade de adaptar e renovar suas competências ao longo do tempo. O desenvolvimento sustentável, portanto, é compreendido como uma metacompetência consequente, também, da competência organizacional de alcançar a sustentabilidade organizacional, por meio da qual se diz que a organização conquistou a competência de desenvolver-se sustentavelmente.

Também é entendido como o estágio em que a organização adquire condições de compreender a sua representatividade em relação às comunidades direta e indiretamente atingidas e influenciadas por suas atividades operacionais. Bem por isso, torna-se um agente social ativo por contribuições efetivas na busca por um desenvolvimento sustentável. Toda essa relação é abordada no **Quadro 13**, que engloba discussões previamente apresentadas.

Categorização das Competências	Identificação das Competências
Competência Ordinária	Compreende-se que a primeira competência organizacional a ser desenvolvida para uma busca efetiva da metacompetência organizacional desenvolvimento sustentável é a capacidade da organização desenvolver-se economicamente por uma ótica longeva e que garanta o sustento de suas obrigações legais. Esta competência ordinária se dá por três estratégias empresariais principais: excelência operacional, inovação em produtos e orientação para o cliente.
Competência Importante	É indispensável a importância dos seres humanos para os desempenhos e alcance das competências organizacionais. Tem-se, assim, que a competência fundamental para o acontecimento da metacompetência organizacional desenvolvimento sustentável é a capacidade de instigar os seres humanos , por meio de suas perspectivas relacionais práticas, de expressarem e desenvolverem suas competências.
Competências Foco	Por meio de um desenvolvimento econômico organizacional plausível e da consideração sobre a importância dos seres humanos, as organizações precisam ir além e promoverem, por meio de suas atividades cotidianas prioritárias, a inclusão social, a ecoeficiência e a justiça ambiental.
Competências Distintivas	Para o alcance da metacompetência organizacional desenvolvimento sustentável, a organização, por sua gestão, deve se distinguir e conquistar as competências sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social. Estas competências precisam ser estimuladas e desenvolvidas a fim de que o relacionamento entre indivíduos e organizações se estendam como uma gestão diferenciada e digna de ser vislumbrada como benéfica para a sociedade, a natureza e a economia.
Competências Organizacionais	Consequente das demais categorias, a competência organizacional a ser desenvolvida em prol do alcance de um desenvolvimento sustentável é a sustentabilidade organizacional , a qual é validada pelos relacionamentos desenvolvidos como competências foco e pelas sustentabilidades estruturadas como competências distintivas.
Metacompetência	O desenvolvimento sustentável é a metacompetência desta hierarquia de competências. Ela influencia o acontecimento e a expressão das demais competências e por ela se investigam caminhos para relacionar economia, sociedade, ambiente e seres humanos, a fim de que o processo social de validação do desenvolvimento sustentável seja benéfico a uma grande maioria e prejudicial a menor quantidade de atores sociais possível. Propõe-se que esta metacompetência é complexa e não simples.

Quadro 13 – Categorização das competências para a pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor por meio das contribuições de Gladwin; Kennelly; Krause (1995), Passet (1996), Elkington (1999), Drejer (2002), Dyllick; Hockerts (2002), McDonough; Braungart (2002), Mills et al. (2002), Jamali (2006), O'Connor (2006), Fleury; Fleury (2008), Freiling; Gersch; Goeke (2008), Smith (2008), Sandberg; Pinninton (2009).

Pela consideração de que o agir social e o agir organizacional podem se somar ou se destruir, surge a percepção de uma necessária cooperação entre os mesmos. Considerando que o presente trabalho busca a fundamentação para uma conciliação entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional, acredita-se que esta cooperação, ou melhor, que este alinhamento entre o agir social e o agir organizacional deva partir de ações vinculadas aos processos de gestão das empresas.

Se o agir social busca migrar de uma ótica singular para uma compreensão da realidade mais coletiva, ele não pode se chocar com conflitos intrínsecos ao agir organizacional, caracterizado pela busca ininterrupta de conquistarem-se objetivos perseguidos.

A fim de que o coletivismo valorizado no agir social seja cooperativo com os objetivos almejados pelo agir organizacional, um processo de comunicação assertivo tem de ser estabelecido, para que, assim, todos os indivíduos participantes de tais redes de relacionamento tenham total ciência dos fatos em acontecimento (MAGGI, 2006).

Em relação ao contexto desta pesquisa, propõe-se que o coletivismo desejado pelo agir social é o alcance de um desenvolvimento sustentável e que o objetivo almejado pelo agir organizacional é a conquista de uma sustentabilidade organizacional respaldada pelos processos de gestão das organizações. Mediante tal lógica, acredita-se que o desenvolvimento sustentável, também consequência do agir organizacional, é uma metacompetência plenamente inserida ao contexto do agir social.

Logo, localiza-se em um nível de análise que vai além dos mecanismos sociais controlados e influenciados pelas organizações. Já a sustentabilidade organizacional, ainda que dependente de órgãos e sistemas de legitimação alheios aos processos de gestão das organizações, vem a ser admitida como fenômeno intrínseco ao agir organizacional.

Não é possível desvincular o desenvolvimento sustentável da sustentabilidade organizacional, pois se aquele é construído pelo agir social e é consequente do agir organizacional, logo é dependente da sustentabilidade organizacional. E, como afirmado anteriormente, o agir social está impregnado de agir organizacional e este infestado daquele.

Por intermédio de tal constatação, não existe sustentabilidade organizacional sem a compreensão do que vem a ser o desenvolvimento sustentável, ou seja, este agir organizacional não ocorrerá se não houver o reconhecimento de sua meta maior para com o agir social.

Assim, o agir organizacional, representado pela competência organizacional da sustentabilidade organizacional, requer um alinhamento com o agir social. O alinhamento, de acordo com Galbraith e Kazanjian (1986), para os estudos organizacionais, simboliza o ajuste entre ambiente, estratégia e recursos, assim, sobre o alinhamento em proposição, considera-se que o agir social está relacionado ao ambiente, enquanto que o agir organizacional está vinculado à estratégia e aos recursos organizacionais. Ou seja, o desenvolvimento sustentável

tem a ver com o ambiente e é dependente da sustentabilidade organizacional gerenciada e configurada pelas estratégias, recursos e competências das organizações.

Alinhar o agir organizacional ao agir social significa buscar espaços deficientes entre esta ponte de relação, a fim de que os mesmos sejam regularizados e o alinhamento alcance sua razão máxima de integrar dois fenômenos em um mesmo processo de gestão. Bem por isso, Labovitz e Rosanski (1997) esclarecem que um alinhamento apenas se dá pelo suprimento contínuo de informações, por meio do qual as deficiências processuais e finais sejam cada vez menos identificadas.

Galbraith e Kazanjian (1996) admoestam que o alinhamento pode ser considerado como um processo ou como um resultado. Lélé (1991), em sua análise semântica sobre o desenvolvimento sustentável, também qualifica o termo como processo e objetivo (resultado do processo).

O alinhamento para esta pesquisa simbolizará um processo quando vinculado ao agir organizacional, ou seja, quanto relacionado à sustentabilidade organizacional, e significará um objetivo quando pautado por questões relacionadas ao agir social, ou seja, ao desenvolvimento sustentável.

O alinhamento enquanto processo, portanto, envolverá as competências importantes, as competências ordinárias, as competências foco, as competências distintivas e a competência organizacional; e, enquanto objetivo, englobará a metacompetência e o objetivo maior de todo este inter-relacionamento, a sustentabilidade holística, também consequente do agir organizacional.

Apesar da proposta de alinhamento em construção considerar o espaço em que o mesmo é entendido como um objetivo e tratar este objetivo como um agir social traduzido em um desenvolvimento sustentável otimizado, ressalta-se o que já foi dito anteriormente: que este agir social vai muito além do escopo de ação capaz de ser gerido e assimilado pelas organizações. Prioriza-se, assim, o âmbito das competências que confluem na competência organizacional da sustentabilidade organizacional, ou seja, a essência do agir organizacional.

Se o contexto organizacional é o foco de análise, logo tem-se como abordagem estratégica predominante a *inside-out*. Esta abordagem fundamentou a hierarquização das competências propostas por Mills et al. (2002) e possui suas raízes na visão baseada em recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991).

O agir organizacional, alicerçado na competência organizacional da sustentabilidade organizacional, pois, é compreendido como uma vantagem competitiva construída no ambiente interno da organização, por meio da mobilização de recursos e competências que confluam na construção de uma cadeia de relacionamento saudável capaz de estruturar a competência de a organização ser sustentável.

Este alinhamento entre o agir social e o agir organizacional, ou seja, entre as competências organizacionais que desembocam na constituição da sustentabilidade organizacional e na busca por um desenvolvimento sustentável, obedece à lógica de Henderson e Venkatraman (1993), por meio da qual dois são os eixos que devem orientar os procedimentos de alinhamento entre estratégias empresariais e o ambiente, sendo eles o *strategic fit*, ou eixo externo, e o eixo interno.

O eixo externo que alinha a metacompetência desenvolvimento sustentável às competências do agir organizacional é a crise ambiental, e o eixo interno, que sustenta este alinhamento entre sustentabilidade organizacional e um agir social maior, é o próprio agir organizacional.

Chega-se, assim, à proposta de alinhamento apresentada como objetivo geral deste trabalho. As competências concedem a capacidade de gerir quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações por ações intrínsecas aos seus respectivos “agires organizacionais”.

Também é responsabilidade das competências promover o acontecimento de qualificações que permitam às organizações o *status* de serem qualificadas como agentes efetivos na busca de uma metacompetência denominada desenvolvimento sustentável.

Enquanto a crise ambiental é o fenômeno macro que mobiliza todo um sistema em prol da conquista de uma sustentabilidade holística, o eixo que movimenta as organizações para a estruturação deste cenário sustentável é o próprio agir organizacional. Este não é um agir descontextualizado da realidade, mas um agir vinculado aos propósitos estratégicos das organizações.

Logo, enquanto a competência oferece a capacidade de gerir a sustentabilidade organizacional (agir organizacional) e o desenvolvimento sustentável (agir social), o alinhamento conecta os conhecimentos organizacionais sobre competências às preocupações sociais, econômicas e ambientais vivenciadas pelas organizações por meio de processos que concedam cada vez mais força a este relacionamento, a fim de que o mesmo possa, em

primeira instância, conquistar a competência organizacional da sustentabilidade organizacional, em segunda instância, a metacompetência do desenvolvimento sustentável e, em terceira instância, o objetivo maior desta proposição, a sustentabilidade holística.

O alinhamento, em síntese, une competência e sustentabilidade em contexto organizacional por estratégias de gestão que permitem que a organização se torne um agente social ciente de sua representatividade na busca por um desenvolvimento sustentável. É este alinhamento que se propõe a retirar as lacunas e as deficiências de cada um dos processos relacionados ao desenvolvimento de cada uma das competências especificadas no **Quadro 13** e relacionadas a cada contexto organizacional a ser pesquisado.

A **Figura 4** complementa as informações do **Quadro 13** com as discussões desenvolvidas ao final desta seção. Tais ilustrações não apenas explicam teoricamente o objetivo geral desta dissertação, como também especificam os vínculos entre sustentabilidade e competências necessários para o seu alinhamento, questionados pelo terceiro objetivo específico deste estudo.

Antes de encerrar esta seção, algumas considerações sobre os vínculos do processo de desenvolvimento de competências que resulta no alcance de uma sustentabilidade organizacional são necessárias.

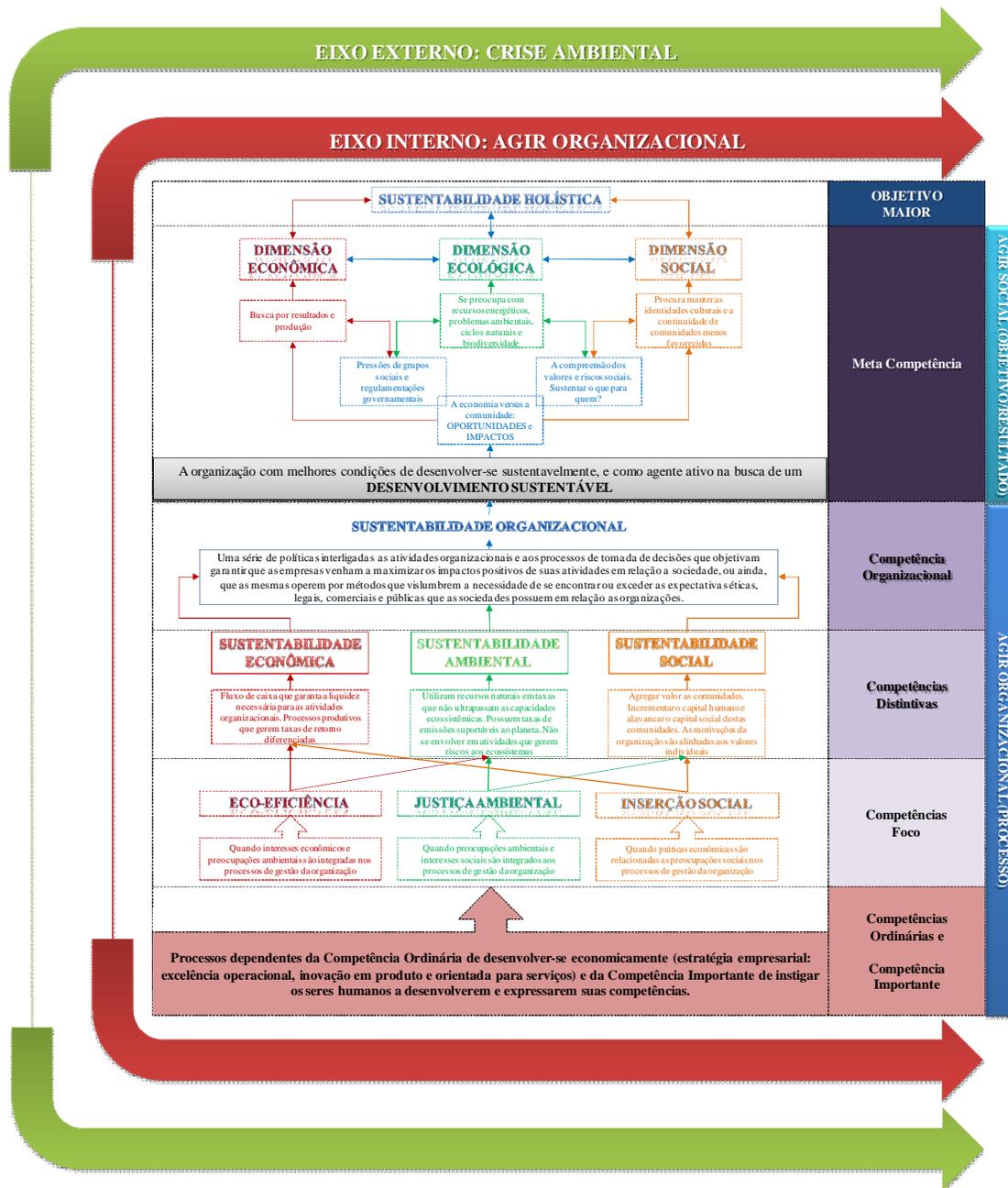


Figura 4 – O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional

Fonte: elaborado pelo autor, por meio das contribuições de Penrose (1959), Mintzberg (1983), Galbraith; Kazanjian (1986), Barney (1991), Gladwin; Kennelly; Krause (1995), Passet (1996), Labovitz; Rosansky (1997), Elkington (1999), Drejer (2002), Dyllick; Hockerts (2002), McDonough; Braungart (2002), Mills et al. (2002), Munck (2005), Jamali (2006), O’Connor (2006), Fleury; Fleury (2008), Freiling; Gersch; Goeke (2008), Smith (2008), Sandberg; Pinninton (2009).

O objetivo que movimenta toda esta rede de competências vinculadas umas as outras é a sustentabilidade holística, consequente de uma combinação entre o agir social e o agir organizacional. Os alicerces que fundamentam a conquista deste objetivo, conforme a

proposta de alinhamento, vislumbrada na **Figura 4**, consistem em duas competências principais: a competência importante de instigar os seres humanos a desenvolverem e expressarem suas competências e a competência ordinária da organização comprovar que possui a capacidade de desenvolver-se economicamente.

Estes dois sustentáculos principais permitem que a organização oriente-se a observar como se dá o seu relacionamento com os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional, ou seja, em que patamar a organização está em relação a sua capacidade de promover seu desenvolvimento econômico com o mínimo de prejuízos ao meio ambiente e com a preocupação de valorizar e preservar as diferentes comunidades atingidas por suas atividades operacionais.

Estes pilares, ou melhor, estas capacidades, se unem duas a duas e formam os fenômenos de relacionamento da sustentabilidade organizacional, que nesta pesquisa são caracterizadas como as competências foco, sendo elas a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social.

Estas competências, também combinadas duas a duas, condicionam o alcance da sustentabilidade organizacional econômica, da sustentabilidade organizacional ambiental e da sustentabilidade organizacional social, que aqui são denominadas de competências distintivas. As competências distintivas requerem uma integração de pelo menos dois dos fenômenos de relacionamento identificados como competências foco, logo é possível dizer que todas as sustentabilidades caracterizadas como competências distintivas mobilizam e exigem a participação de todos os três pilares da sustentabilidade organizacional.

Compreende-se que as competências foco, além de serem consequência do pleno desenvolvimento das competências importantes e das competências ordinárias, são aquelas que expressam as capacidades organizacionais vinculadas a cada pilar da sustentabilidade organizacional e que, também, promovem tais capacidades em um conjunto combinatório permissivo de conquistar o estado da sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social.

Estas, por sua vez, apesar de não constituírem fenômenos de investigação separados, apenas concederão para a organização a capacidade de desenvolver a competência organizacional da sustentabilidade organizacional, caso estiverem plenamente desenvolvidas por meio de uma combinação otimizada dos fenômenos de relacionamento caracterizados como competências foco.

Esta lógica constitui a rede vinculante de competências que conflui no alcance de uma sustentabilidade organizacional. Ressalta-se que esta rede vinculante, amparada pelo alinhamento em proposição, apenas concilia sustentabilidade e competências em contexto organizacional, se houver um programa de assistência e acompanhamento interessado em promover um investimento e um desenvolvimento equilibrado de cada uma das competências especificadas.

Por meio da figura constata-se que, caso uma das competências inserida em qualquer uma das etapas especificadas no alinhamento em investigação não for devidamente desenvolvida e expressada, toda uma rede vinculante será abalada e, por consequência, o processo de alinhamento entre sustentabilidade e competências no contexto organizacional pesquisado será prejudicado.

A ideia de equilíbrio, de balanceamento de ações e investimentos e de otimização destas competências deve ser alvo de cada uma das decisões relacionadas à busca de tal alinhamento, para que, assim, o modelo em proposição demonstre a posição atual da organização em relação ao que deve ser buscado, ao ter como referência a proposta de alinhamento apresentada nesta pesquisa.

O **Quadro 13** e a **Figura 4** finalizam as discussões que envolvem a proposição de um alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Acredita-se que as considerações envoltas a tal proposta alcançam sua maturidade teórica mediante todos os temas abordados ao longo do referencial teórico desenvolvido e, bem por isso, considerou-se a possibilidade de ir a campo realizar uma pesquisa empírica, a fim de que tal esforço pudesse ressaltar a importância do problema de pesquisa apresentado e conceder maior suporte às análises e discussões envoltas ao modelo de alinhamento proposto.

Todos os procedimentos metodológicos realizados ao longo desta dissertação são apresentados na próxima seção, a qual é seguida pelas discussões e análises que finalizarão esta pesquisa. Os resultados angariados em campo serão apresentados gradativamente nesta seção sobre discussões e análises, a fim de que, a cada tema abordado na análise final seja possível observar a realidade constatada na empresa pesquisada.

Não se pode dizer que os procedimentos empíricos realizados dêem conta de validar o modelo proposto, uma vez que, para tal, outros objetivos específicos teriam de ser estabelecidos, logo informa-se que este processo de validação ocorrerá em uma pesquisa

futura pela adoção de procedimentos metodológicos que permitam a investigação de uma maior quantidade de empresas e da abordagem de mais respondentes.

Esta seção, que tratou sobre a construção da proposta de alinhamento, envolveu uma série de discussões, dentre elas a apresentação prévia de alguns outros modelos desenvolvidos por outros autores que também procuraram, de alguma maneira, relacionar organizações e sustentabilidade.

Uma vez que tais estruturas de análise foram mencionadas antes da introdução do modelo de alinhamento desenvolvido, acredita-se que o mesmo deve ser comparado àqueles. Para tanto, elaborou-se o **Quadro 14**, no qual os quatro modelos: *the theory of corporate integrity*; *the four spheres framework for sustainability*; a relação entre sociedade e organizações que induz ao desenvolvimento sustentável; e o alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional são confrontados.

Modelo	Objetivo	Interfaces Teóricas	Compreensão da Sustentabilidade Organizacional	Principais Contribuições
<i>Theory of Corporate Integrity</i> (KAPTEIN; WEMPE, 2002)	Desenvolver uma teoria que apresente um padrão ético orientador e construtivo para as organizações, em face dos dilemas éticos valorizados por este corpo teórico.	Procura vincular uma noção de integridade com abordagens de três teorias sobre ética (consequencial, deontológica e da virtude) a fim de que as organizações possam ser analisadas.	Por meio da abordagem da integridade, a organização é uma consequência de atitudes, que procuram um objetivo ético maior, o de alcançar sustentabilidade nas operações e relações organizacionais.	O modelo pode ser aplicado nos contextos organizacionais para o desenvolvimento de códigos de conduta, implementação de códigos de ética e para a monitoração e auditoria dos valores organizacionais.
<i>The Four Spheres Framework for Sustainability</i> (O'CONNOR, 2006)	Estruturar um modelo tetraédrico da sustentabilidade que venha a colocar as organizações a serviço de uma ampla esfera social.	Por considerações advindas de teorias da sociologia e das ciências políticas, o autor propõe um quarto pilar para a compreensão da sustentabilidade: o político.	Análises orientadas para a sustentabilidade precisam priorizar suas atenções nas interfaces, interações e interdependências de seus pilares. A sustentabilidade organizacional é sistêmica e regida por propósitos políticos.	Propõe que o âmbito de gestão da sustentabilidade das organizações deve ser regido por questões e princípios políticos externos ao controle dos contextos organizacionais.
A Relação entre Sociedade e Organizações que Induz ao Desenvolvimento Sustentável (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009)	Propor uma <i>framework</i> que evidencie a relação entre sociedade e organizações que conduz ao desenvolvimento sustentável, por meio da compreensão de influência de diferentes tipos de racionalidade e também pela compreensão de mudanças paradigmáticas contemporâneas.	Propõe um diálogo entre organizações e sustentabilidade alicerçado na teoria dos <i>stakeholders</i> , em contribuições de Ramos (1983) e de Weber (1964, 1968), interessado em relacionar a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.	A sustentabilidade organizacional, denominada pelos autores, como sustentabilidade corporativa, é o modelo guia da corporação, por tratar do desempenho da organização nos escopos econômicos, social e ambiental, no curto e no longo prazo.	O âmbito de gestão da sustentabilidade das organizações é transferido para um nível mais específico, o da responsabilidade social, no qual são os <i>stakeholders</i> e a relação destes com a organização que determinará como ações de sustentabilidade ocorrerão por parte da empresa.
O Alinhamento entre Sustentabilidade e Competências em Contexto Organizacional	Conquistar: (1) a competência organizacional da sustentabilidade organizacional; (2) a metacompetência do desenvolvimento sustentável; e (3) a sustentabilidade holística.	Relaciona contribuições do <i>triple-bottom-line</i> , da teoria das competências, da teoria do alinhamento e da teoria do agir organizacional, a fim de que um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências seja estruturado.	É uma competência organizacional dependente do agir organizacional e contributiva para o desenvolvimento sustentável, compreendido, por este modelo, como um agir social também dependente das organizações.	O modelo une competências e sustentabilidade em contexto organizacional por estratégias de gestão que permitem que a organização se torne um agente social ciente de sua representatividade na busca por um desenvolvimento sustentável

Quadro 14 – A comparação do modelo proposto com outras propostas de compreensão da sustentabilidade organizacional

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos autores indicados no Quadro 14.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, encontram-se as informações que caracterizam a pesquisa realizada em seus diversos aspectos metodológicos. Uma vez que se tratou de um estudo interessado em propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional, iniciaram-se as discussões pela apresentação de diferentes modelos científicos, a fim de que uma perspectiva mais coerente com esta dissertação pudesse ser selecionada.

Em sequência, concedeu-se um destaque a Weber, o agir social e a terceira via, uma vez que esta é a posição paradigmática predominante que conduziu o estudo desenvolvido. Posteriormente, foi apresentada a classificação geral da pesquisa, informações sobre a coleta dos dados, a empresa pesquisada e os respondentes, uma análise prévia e sintética do formulário de pesquisa, as limitações da pesquisa e a síntese do caminho metodológico percorrido.

5.1 OS MODELOS CIENTÍFICOS E SUAS PERSPECTIVAS EXPLICATIVAS

Considerando o objetivo geral da pesquisa, o de propor um modelo para o alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional e ressaltado o fato já mencionado de realizar um estudo empírico para ressaltar a importância de tal objetivo, bem como para reforçar os debates envolvidos ao mesmo, explica-se como se deu o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos relacionados a cada uma das etapas de investigação realizadas para o alcance das discussões e análises a serem apresentadas.

Jabareen (2009) manifesta que, quando uma pesquisa busca conciliar conceitos, informações, variáveis e discussões para a formulação de uma nova abordagem explicativa a respeito de um fenômeno multidisciplinar, como a sustentabilidade organizacional e as competências, existe a tentativa de se fundamentar um modelo que explore os relacionamentos em investigação. Por esta perspectiva, houve o interesse de se estudar o que vem a ser um modelo. Para tanto, foram abordadas as considerações de Martins e Theóphilo (2007), sintetizadas no **Quadro 15**.

Perspectiva	Qualificação do Modelo
Modelos e Exemplos	Os modelos caracterizam as ideias fundamentais da teoria com auxílio de conceitos familiarizados, antes da elaboração da teoria. Não pode ser considerado modelo científico tudo o que pode ou deve ser imitado, ou um exemplo, por mais complexo que se apresente. Modelo e exemplo são sinônimos apenas na linguagem comum. Não é único o conceito de modelo cuja definição dependerá da finalidade com que será utilizado. A falta de clareza entre os conceitos do modelo e teoria provém da consideração de que a teoria é, de fato, um modelo da realidade, isto é, que seus conceitos ou sinais correspondem-se biunivocamente com os objetos do mundo empírico.
Modelos e Interpretação	Modelo e interpretação são sinônimos, ou seja, os modelos são compreendidos como interpretações de uma teoria. A interpretação e o modelo são duas maneiras de traduzir uma teoria: a primeira se efetua no plano da linguagem; a segunda se realiza em um nível ôntico ³⁰ , isto é, com relação a objetos e entes.
Modelos e Teorias	O modelo é concebido como uma explicação da teoria, assim, o modelo como interpretação e o modelo como exemplificação podem coexistir ao permitirem análises mais precisas e claras.

Quadro 15 – Os modelos científicos e suas diferentes perspectivas explicativas

Fonte: adaptado de Martins; Theóphilo (2007, p. 29).

Pelo contexto que caracterizou o desenvolvimento da pesquisa, de privilegiar antes de ir a campo considerações e fundamentações teóricas, acredita-se que a proposição de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional apresentada no capítulo anterior pode ser rotulada como a fundamentação de um modelo com perspectiva de valorização teórica, uma vez que privilegia, nos procedimentos teóricos e empíricos, exemplificações, interpretações e contribuições teóricas.

Este é o alicerce que regeu a postulação da fundamentação da proposição do modelo analítico em perspectiva. A fundamentação deste alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional em uma proposta de modelo se deu por meio de alguns passos sequenciais. De todas as etapas pesquisadas, três são as que mais se vinculam aos propósitos do modelo desenvolvido, sendo elas a conceitualização, a modelagem e a validação.

A conceitualização “busca por teorias que possam ajudar e explicar o fenômeno que está sendo representado”; a modelagem compõe o processo de lapidação e enriquecimento por intermédio da elaboração de representações mais simples e eficazes pelo estabelecimento de associações e analogias com estruturas teóricas previamente desenvolvidas; e a validação

³⁰ **Nível Ôntico.** O nível ontológico refere-se às condições prévias que delinham as possibilidades de cada existência humana, em seus fundamentos da possibilidade do acontecer humano, em seu caráter universal. Do ponto de vista ontológico, o indivíduo está aberto à precariedade, ou seja, à instabilidade do mundo e às questões que atravessam toda a existência humana. Já o nível ôntico refere-se à maneira como empiricamente essa condição ontológica acontece na biografia do indivíduo, ou seja, de que maneira os aspectos ontológicos são singularizados, adquirindo uma configuração individual. O nível ôntico abarca o campo da vida humana, articulada por meio do tempo e do espaço, que são passíveis de representação e articulação por meio de símbolos e da linguagem compartilhada. Em síntese, é o registro do factual, daquilo que acontece no mundo, dentro dos registros do tempo e do espaço (SAFRA, 2007).

representa a “capacidade de explicação e de previsão do modelo” traduzida pelo alcance, com sucesso, das etapas anteriores em âmbitos teóricos e empíricos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 30).

A validação, de todas as etapas para a construção de um modelo, é a que viabiliza a expressão do mesmo empiricamente (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A dissertação aqui apresentada teve seus procedimentos metodológicos vinculados ao modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contextos organizacionais finalizados na fase da modelagem. Tal opção se justifica no fato de se ter privilegiado o desenvolvimento de uma pesquisa essencialmente teórica. Acredita-se que o estudo de validação do modelo proposto, por si só, gera uma extensa agenda de investigações, a qual será cumprida pelo autor em uma pesquisa futura.

No entanto, a fim de que o problema de pesquisa que norteou a realização desta dissertação pudesse ser enriquecido com algumas contribuições empíricas, optou-se por ir a campo realizar uma experiência antecipadora deste momento futuro de validação. Logo, trata-se de um esforço empírico instigado de conceder maiores aprimoramentos às proposições teóricas levantadas por esta pesquisa. Sendo assim, as informações angariadas em campo servirão como respaldo para a discussão teórica e não como ponto central das análises realizadas.

5.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A pesquisa representa o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Trata-se de procedimentos que, por meio da utilização de uma metodologia científica, permitem a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Esta é compreendida em um sentido amplo ao envolver todos os aspectos relativos aos seres humanos em seus múltiplos relacionamentos com outros seres humanos e diversas instituições sociais, dentre elas, as organizações (GIL, 2008).

A pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade. No que se relaciona à administração, seus pesquisadores buscam a “verdade” no que se refere aos fenômenos administrativos. A essência da administração é a situação em que pessoas servem pessoas por

participarem de um processo de criação de valor, no qual a troca é o centro. Isso inclui todos os sistemas de apoio necessários para facilitar esse processo.

A pesquisa em administração, assim, busca previsões e explicações a respeito de todos os fenômenos que, tomados em conjunto, promovem a compreensão do ambiente administrativo sempre em mutação. Logo, a pesquisa em administração é uma função de investigação da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR. et al., 2007).

O autor desta dissertação considera como relevante esta evidenciação de uma busca pela verdade evidenciada pelos autores citados no parágrafo anterior. Bem por isso, assevera que tal processo precisa ser regido por uma lente de observação da realidade que conceda aos passos investigativos solidez, coerência e o alcance de resultados efetivamente úteis, os quais permitam a constituição de modelos de gestão efetivamente orientados para um desenvolvimento sustentável. Bem por isso, a proposta de modelo estruturada ao longo deste trabalho envolveu uma noção interpretativa regida pela terceira via.

Jabareen (2009) afirma que, quando existe o interesse de se buscar uma aplicação ou uma análise empírica de um modelo, ainda que por um exercício interessado em preparar o pesquisador para um futuro esforço de investigação de validação, os procedimentos de pesquisa acatados são essencialmente qualitativos.

A pesquisa qualitativa é de particular relevância para as ciências sociais devido à pluralização das esferas da vida. As expressões-chave para essa pluralização são a nova obscuridade, a crescente individualização das formas de vida e dos padrões biográficos e a dissolução das velhas desigualdades sociais dentro da nova diversidade de ambientes, subculturas, estilos e formas de vida. Essa pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões (FLICK, 2009).

A pesquisa qualitativa, conforme arguições de Richardson (2008), constitui uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social, logo, pode ser caracterizada como a tentativa de obter uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos abordados pelo pesquisador, em lugar de produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Além de ser qualitativa, esta pesquisa também pode ser caracterizada como exploratória e descritiva. Exploratória por objetivar conhecer as características de um fenômeno para procurar em um momento posterior explicações de suas causas e

conseqüências, e descritiva por desejar descrever as características de um fenômeno (RICHARDSON, 2008).

Gil (2008, p. 27) complementa ao dizer que “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. A pesquisa se torna exploratória quando o tema escolhido é pouco explorado e apresenta dificuldade elevada para a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações” (GIL, 2008, p. 28).

Pela caracterização descritiva que possui esta pesquisa, ela assume a qualificação de um estudo transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados para respectivas análises e considerações (HAIR JR. et al., 2007).

A opção de estruturar um estudo transversal se justifica pela natureza do trabalho que originou esta pesquisa, logo, ainda que fosse interesse do autor desta dissertação, não se faz possível a constituição de um estudo longitudinal, o qual é utilizado para descrever fenômenos administrativos por dados e informações que ocorrem ao longo do tempo. “Os estudos longitudinais são adequados quando as questões de pesquisa e as hipóteses são afetadas pela variação das coisas com o decorrer do tempo” (HAIR JR. et al., 2007, p. 88).

Enfim, em termos de classificação geral, esta pesquisa é caracterizada como um estudo transversal interpretado por contribuições relacionadas à terceira via, conduzido por uma abordagem qualitativa e analisado por um ponto de vista exploratório e descritivo. Esclarecidas estas informações iniciais, passa-se, em sequência, para as discussões que retratam os procedimentos adotados para a coleta dos dados.

5.3 COLETA DOS DADOS

Nesta seção, encontra-se a apresentação da população e amostra de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados utilizados em campo.

5.3.1 População e amostra de pesquisa

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são essenciais para a definição da população a ser estudada. Esta representa o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa. São relevantes porque possuem as informações que o projeto de pesquisa se propõe a coletar. Em relação à amostragem, ela oferece uma definição operacional da população alvo.

A estrutura da amostragem é uma lista abrangente dos elementos de onde a amostra é retirada (HAIR JR. et al., 2007). Constituíram a população de interesse para a pesquisa realizada todas as empresas localizadas na região metropolitana de Londrina/PR que possuíssem a publicação de um documento relacionado a ações sustentáveis ou de responsabilidade social e, ainda, que tivessem um modelo de competências implantado.

Sobre a amostra, ela foi definida de maneira não-probabilística e por conveniência. Não probabilística pelo fato da seleção dos elementos para a amostra não ter sido feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população e, por conveniência, por envolver a seleção de elementos da amostra que estivessem mais disponíveis para tomar parte no estudo e por poderem se disponibilizar a oferecer as informações necessárias (HAIR JR. et al., 2007).

Não foi possível identificar a quantidade exata de empresas localizadas na região metropolitana de Londrina/PR que viessem a atender aos requisitos estabelecidos. No entanto, por meio de uma ação não probabilística e conveniente, foi selecionada a “Empresa ISE” para compor o exercício empírico desta dissertação.

5.3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Os procedimentos de pesquisa realizados envolveram, inicialmente, um extenso levantamento bibliográfico, a fim de que as etapas de conceitualização e modelagem pudessem ser concebidas com um rigor científico devidamente apurado. De acordo com Martins e Theóphilo (2007), a pesquisa bibliográfica é uma estratégia necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, pois procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros acadêmicos, periódicos e anais de congressos nacionais e internacionais.

Após esse momento teórico da pesquisa, houve um contato inicial com a “Empresa ISE”, para que alguns documentos pudessem ser analisados, a fim de que algumas informações iniciais pudessem ser coletadas. A pesquisa documental tem semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre elas decorre da natureza das fontes: esta utiliza fontes secundárias, e aquela emprega fontes primárias, representadas por materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa (MARTINS, THEÓPHILO, 2007).

Em sequência à análise documental, verificou-se a necessidade dos procedimentos empíricos serem enriquecidos pela aplicação de mais um instrumento de pesquisa, o formulário³¹. Este é compreendido como um instrumento de pesquisa qualitativo intermediário entre a entrevista estruturada e o questionário. Ele não é tão completo quanto uma entrevista por ser mais direto em relação às informações que solicita e não é tão objetivo como um questionário, por exigir que seu preenchimento seja realizado pelo pesquisador por uma série de intervenções e explicações necessárias para a plena compreensão do que está sendo investigado por parte do respondente.

O formulário permite ao pesquisador uma posição estratégica de investigação, uma vez que se torna personagem intermediária entre o respondente e o instrumento aplicado, logo, ainda que as questões sejam objetivas e fechadas, existe um contato entre aquele que pesquisa e aquele que é pesquisado (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

O formulário de pesquisa aplicado como instrumento de coleta de dados é constituído por oito subescalas de informações e composto, ao todo, por 81 questões, sendo que 6 são questões abertas e 75, fechadas. As oito subescalas de informações foram organizadas de acordo com os seguintes temas: (I) estratégia empresarial; (II) competências organizacionais; (III) o pilar econômico da sustentabilidade organizacional; (IV) o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional; (V) o pilar social da sustentabilidade organizacional; (VI) sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social; (VII) sustentabilidade organizacional; e (VIII) o alinhamento em investigação.

As subescalas não obedecem a uma uniformidade sobre a quantidade de questões que a compõem, visto que, de acordo com o tema abordado, sentiu-se a necessidade de realizarem-se quantidades maiores ou menores de questionamentos. O **Quadro 16** apresenta

³¹ O formulário aplicado como instrumento de coleta de dados, em suas primeiras sete subescalas, pode ser apreciado no Apêndice A desta pesquisa.

todas estas subescalas em relação aos seus respectivos temas, quantidade de perguntas abertas e quantidade de perguntas fechadas disponibilizadas em cada uma delas.

Existe uma predominância de questões fechadas. Tal fato se explica, principalmente, pelo fato do instrumento de pesquisa ser extenso e exigir um tempo considerável por parte daqueles que responderam o mesmo.

A subescala I possui apenas uma questão por não ser do interesse desta pesquisa analisar a estratégia adotada pela Empresa ISE, mas sim em conhecer qual a estratégia predominante no dia-a-dia da organização pesquisada.

A subescala V é a que participa de maior quantidade de questões, uma vez que, pelo referencial teórico levantado, muitas foram as perguntas necessárias de serem realizadas sobre este tema.

No entanto, a subescala VIII foi a que exigiu maior tempo e raciocínio por parte dos respondentes, visto que das 11 perguntas proferidas, 6 eram abertas.

Temas das Subescalas	Questões Abertas	Questões Fechadas	Total de Questões
I: Estratégia Empresarial	0	1	1
II: Competências Organizacionais	0	16	16
III: O Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional	0	12	23
IV: O Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional	0	14	14
V: O Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional	0	22	22
VI: Sustentabilidade Organizacional Econômica, Ambiental e Social	0	3	3
VII: Sustentabilidade Organizacional	0	2	2
VIII: O Alinhamento em Investigação	6	5	11

Quadro 16 – A composição das subescalas de informações do formulário de pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

Apresentado o instrumento de coleta de dados, passa-se para a apresentação da empresa pesquisada e dos respondentes que participaram da pesquisa empírica realizada.

5.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA E DOS RESPONDENTES

A empresa adotada como objeto de pesquisa possui uma série de plantas indústrias no setor eletroeletrônico (por isso a utilização do nome fictício “Empresa ISE”) espalhadas pelo Brasil. Trata-se, segundo documentos analisados, de uma das mais completas redes de indústrias que atendem às necessidades das redes de distribuição de energia elétrica convencional e compacta, além da linha de telefonia.

A Empresa ISE disponibiliza uma moderna tecnologia de produção em conformidade com as normas de diversas companhias nacionais e internacionais. Outra área de atuação da Empresa ISE é a linha de ferragens, dentro da qual são ofertados mais de 3000 itens que obedecem a padrões de diversas concessionárias de distribuição de energia elétrica, tanto no mercado nacional como no mercado externo.

Os transformadores de distribuição produzidos pela empresa são destinados a aplicações industriais, prediais e linhas de distribuição urbanas e rurais. Os postes, artigos também produzidos pela Empresa ISE, de redes de transmissão, distribuição e telefonia, atendem às exigências normativas de qualidade, o que assegura a confiabilidade dos produtos oferecidos pela empresa pesquisada.

Fundada na década de 1960, como uma pequena empresa produtora de artefatos de concreto, hoje possui 11 unidades industriais localizadas em 4 diferentes estados brasileiros. No dia 11 de junho de 2010, a pedido do autor desta dissertação, foi realizado um levantamento em todas estas plantas industriais a fim de verificar a quantidade de funcionários existente na empresa. Ao todo, a empresa dispunha de 2043 funcionários, sendo que 1394 se relacionam a atividades fabris e 649 a atividades de gestão. No ano de 2009, a Empresa ISE foi destaque em três revistas de negócios de circulação nacional³².

A primeira publicação indicava que a Empresa ISE está entre as 500 maiores empresas sediadas na região sul do Brasil. Este *ranking* foi elaborado a partir de informações obtidas nos balanços anuais e nos demonstrativos consolidados referentes ao exercício financeiro e contábil de 2008. Nesta mesma revista, a Empresa ISE foi apontada como uma das 100 maiores empresas no segmento eletroeletrônico. Na segunda revista, a Empresa ISE foi incluída entre as mil melhores e maiores empresas do país. O principal dado utilizado por esta publicação foi o faturamento bruto das empresas no ano de 2008. E, na terceira revista, a empresa também foi incluída entre as mil maiores empresas brasileiras.

Para esta pesquisa, foram utilizados diversos critérios técnicos e o auxílio da Fundação Getúlio Vargas. Além de identificar as maiores companhias do país, a revista também analisou, individualmente, 25 segmentos econômicos e apontou a Empresa ISE como a campeã em “crescimento sustentável” entre as indústrias mecânicas. Neste mesmo segmento,

³² Como a empresa optou por ter sua razão social mantida em sigilo, toda e qualquer fonte que possa remeter à identificação da mesma deverá ser ocultada. Tal situação decorre de um acordo de confidencialidade estabelecido entre o pesquisador e a empresa pesquisada.

a empresa pesquisada ficou como quinta colocada na classificação final, sendo a segunda em giro ativo e a sétima em liquidez corrente.

Por este destaque em relação ao “crescimento sustentável” da empresa, tomou-se a iniciativa de realizar um contato com a mesma a fim de que três situações principais e iniciais fossem supridas: (1) o fato de a empresa ter um modelo de competências implantado; (2) a necessidade de a empresa apresentar uma publicação relacionada a ações sustentáveis; e (3) a disponibilidade da mesma em participar como objeto de estudo empírico desta dissertação.

Pois bem, a Empresa ISE possui o modelo de competências de Dutra (2008) implantando, disponibilizou dois balanços sociais publicados em 2007 e 2008 e mostrou-se interessada em compor o estudo empírico desenvolvido.

Estes passos iniciais foram seguidos de uma investigação junto à empresa a respeito da postura da mesma em relação ao meio ambiente. Documentos disponibilizados pela empresa indicam que ela tem como uma de suas prioridades a proteção ao meio ambiente no desempenho de suas atividades, através da gestão ambiental responsável, comprometida com as expectativas de seus clientes, acionistas, colaboradores e comunidade.

A Empresa ISE apresentou documentos e instalações que permitiram a constatação de uma política ambiental e de um sistema de gestão ambiental. De acordo com documentos analisados, a empresa utiliza-se destes meios para comunicar e conscientizar seus colaboradores sobre a importância da preservação do meio ambiente.

Existe um controle interno que comprova o atendimento a diretrizes e padrões legais de emissão de poluentes, descarte de resíduos e utilização consciente de matérias-primas, exigências estas estabelecidas pelos órgãos ambientais responsáveis e atendidas por meio de utilização de tecnologias de produção limpa.

No planejamento estratégico realizado para administrar a Empresa ISE de 2010 a 2014, são apresentadas as seguintes informações: predomínio da visão de perpetuar a empresa, conquistar a liderança do mercado nacional e atuar globalmente; prevalece-se a missão de prover soluções para a distribuição de energia elétrica; e indicam-se como principais os seguintes valores: ética, transparência e seriedade; busca pela melhoria contínua; gerenciamento empreendedor, inovador e participativo; valorização do ser humano; gestão socioambiental responsável e busca constante pela satisfação dos clientes.

A gerente de gestão de pessoas foi a pessoa que viabilizou este contato com a Empresa ISE, bem como a disponibilização de documentos e a coleta destas informações iniciais. Após

este momento inicial, ela foi informada sobre a necessidade de serem aplicados formulários de pesquisa a colaboradores responsáveis por cargos estratégicos na empresa. Além disso, foi apresentada a necessidade de que, dentre os colaboradores a serem abordados, alguns teriam de ser tomados como referência de resposta em relação a determinadas subescalas de informações. Ciente das necessidades de investigação apresentadas pelo autor desta dissertação, ela indicou 12 pessoas para serem adotadas como respondentes do formulário.

De todos os respondentes, 5 são diretores e 7 são gestores, os quais, a pedido da empresa, não poderão ser identificados. Dessa maneira, após a contribuição destes respondentes, a ordem de participação deles foi reordenada para que cada um recebesse um código de identificação de participação na pesquisa. Os respondentes, por conseguinte, são caracterizados como RI, RII, RIII, RIV, RV, RVI, RVII, RVIII, RIX, RX, RXI e RXII. O **Quadro 17** apresenta cada um destes respondentes com características relacionadas à descrição de seus respectivos cargos.

Respondente	Descrição do Cargo – Sumário
RI	Gerenciar a equipe que está subordinada ao seu espaço ocupacional, por meio da elaboração de estratégias e políticas comerciais que priorizem o cumprimento das metas da empresa.
RII	Assegurar que os compromissos de faturamento, lucratividade, desenvolvimento e expansão da empresa serão atingidos, por meio da participação no planejamento estratégico e da definição, gestão e controle de políticas corporativas concernentes a sua área.
RIII	Gerenciar atividades vinculadas à produtividade da unidade, por meio da supervisão da utilização adequada de equipamentos e coordenação da equipe para o cumprimento dos programas pré-estabelecidos.
RIV	Implementar políticas comerciais que visem o crescimento otimizado de distribuição dos produtos e satisfação dos clientes.
RV	Atuar preventivamente e corretivamente no atendimento de exigências legais e na redução de risco para as empresas do grupo e para seus acionistas.
RVI	Gerenciar a fabricação de produtos pela implementação de estratégias e diretrizes coerentes que busquem a maximização do valor do negócio, a atualização tecnológica das plantas industriais e segurança no ambiente de trabalho.
RVII	Gerenciar os processos de introdução de novos produtos, divulgar informações técnicas para as equipes comerciais e realizar estudos de cenários econômicos e de inteligência de mercado.
RVIII	Gerenciar atividades contábeis e orçamentárias. Incumbir-se da administração fiscal ao garantir consistência, segurança e confiabilidade às informações financeiras da empresa.
RIX	Gerenciar diretrizes e políticas alinhadas ao plano estratégico da empresa e a cultura organizacional, referentes à estrutura, remuneração, plano de carreira, recrutamento/seleção, treinamento/desenvolvimento, comunicação interna, assistência social e responsabilidade social, ações estas que visam atingir os objetivos organizacionais e a satisfação dos colaboradores.
RX	Gerenciar atividades vinculadas à produtividade da unidade, por meio da supervisão da utilização adequada de equipamentos e coordenação da equipe para o cumprimento dos programas pré-estabelecidos.
RXI	Definir diretrizes e políticas relativas de forma corporativa para o departamento de administração, por atividades que busquem o controle e o melhoramento contínuo dos serviços realizados pela empresa.
RXII	Dar assessoria juridicamente às áreas da companhia, tanto nos aspectos preventivos quanto na administração do contencioso, sugerindo medidas a tomar, visando resguardar os interesses e dar segurança jurídica aos atos e decisões da empresa.

Quadro 17 – Sumário da descrição dos cargos dos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor, com base em documentos disponibilizados pela Empresa IES.

Ao todo, foram realizadas cinco visitas à empresa, por meio das quais foram aplicados os instrumentos de pesquisa e selecionados alguns documentos disponibilizados. Estas visitas foram realizadas em um período de 60 dias, prazo este estipulado e negociado junto à empresa, devido à disponibilidade dos respondentes a participarem do processo de aplicação do formulário. Em sequência, apresentam-se os meios pelos quais os formulários de pesquisa foram utilizados para alguns exercícios analíticos em relação ao modelo apresentado.

5.5 ANÁLISE DO FORMULÁRIO

O formulário utilizado como instrumento de pesquisa foi utilizado como parâmetro de análise em três momentos diferentes: em um primeiro momento, houve o interesse de observar como a empresa pesquisada estava em relação às subescalas de informações que estruturam o formulário de pesquisa. Por esta instigação optou-se por eleger um respondente como representante para cada uma das subescalas analisadas.

Em conversa com a gerente de gestão de pessoas, visto que ela era a profissional responsável por conduzir os processos de pesquisa dentro da empresa, houve uma indicação de quais seriam estes profissionais. Na verdade, não foi uma decisão tão complexa, uma vez que no momento de selecionar os respondentes ela já estava ciente da necessidade de ter representantes da empresa que mais sabiam sobre os assuntos abordados no instrumento de pesquisa. Ressalta-se que nesta primeira fase de análise do formulário, a subescala VIII não foi abordada, uma vez que, para ela, foi concedida uma análise específica na terceira fase de estudo dos dados angariados em campo.

O **Quadro 18** elenca os representantes de cada uma das sete subescalas investigadas neste momento.

Subescalas	Representantes
Subescala I	RVIII
Subescala II	RIX
Subescala III	RXI
Subescala IV	RXII
Subescala V	RIX
Subescala VI	RXI / RXII / RIX
Subescala VII	RVIII

Quadro 18 – Os representantes de cada subescala

Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas de cada um destes representantes foram colocadas em um formulário, denominado, a partir de agora, de formulário padrão, por meio do qual foi concedida uma pontuação geral para a empresa pesquisada. A opção de se constituir um formulário padrão por meio das respostas dos representantes advém do fato da Empresa IES afirmar, categoricamente, que cada um dos profissionais selecionados, como tal, ser o que mais conhece sobre o assunto questionado em cada subescala e, também, por serem eles os responsáveis pelos processos de gestão relacionados a estes temas na organização.

Para a compreensão da pontuação alcançada pela empresa, é necessária a explicação de como se estruturou a avaliação de cada uma das sete subescalas avaliadas nesta fase. A subescala I consiste em uma categoria de informações investigadas para verificação, e não para análise. Quando se apresentaram aos respondentes três opções de estratégia empresarial, esperava-se, apenas, conhecer qual o caminho estratégico adotado pela Empresa IES.

Assim, concedeu-se a esta subescala apenas uma questão, a qual possui o valor de 2 pontos. Estes pontos foram concedidos independentemente da estratégia empresarial selecionada. No entanto, havia a possibilidade de tal questão ser anulada, ou seja, de valer 0 ponto, caso o representante desta subescala optasse por não reconhecer nenhuma das estratégias apresentadas como aquela que é adotada pela organização pesquisada.

A subescala II possui 16 questões, sendo que as duas primeiras participam da mesma lógica de raciocínio da questão presente na subescala I, ou seja, tratam-se de itens de investigação para verificação e não para análise. Já as 14 questões restantes participavam de um raciocínio de pontuação. Foram apresentadas afirmativas aos respondentes e eles tiveram que analisá-las como fatos: (A) não desenvolvidos na empresa; (B) em processo de desenvolvimento na empresa; e (C) plenamente desenvolvidos na empresa.

Caso a alternativa selecionada fosse a (A), o valor concedido seria de 0 ponto; se a resposta indicada fosse a (B), a questão conquistaria a avaliação de 1 ponto e, mediante uma alternativa (C), conceder-se-ia à afirmativa em questão o valor de 2 pontos. Esta mesma lógica acompanhou a avaliação das 12 questões da subescala III, das 14 questões da subescala IV, das 22 questões da subescala V e das 3 questões da subescala VI.

A subescala VII, no entanto, é composta por duas questões com seis alternativas cada uma. Para estas questões foi adotado o seguinte parâmetro de pontuação: 0 ponto para as alternativas (A) e (B), 1 ponto para a alternativa (C), 2 pontos para a alternativa (D), 3 pontos para a alternativa (E) e 4 pontos para a alternativa (F). Ao todo, o formulário, nestas sete

subescalas analisadas, poderia atingir a pontuação máxima de 144 pontos. Com exceção da subescala I, as demais foram analisadas por quatro intervalos que indicavam a situação da empresa em relação ao tema investigado.

Cada intervalo é estabelecido por uma distância entre uma pontuação mínima e uma pontuação limítrofe com outro intervalo seguinte. Se a pontuação da empresa estiver no primeiro intervalo, indica que a empresa não tem desenvolvido em seus processos de gestão a subescala investigada. Se estiver no segundo intervalo, será considerado que a empresa possui a subescala em investigação em estágio inicial de desenvolvimento junto aos seus processos de gestão. Se estiver no terceiro intervalo, será considerado que a empresa possui a subescala em investigação em estágio avançado de desenvolvimento. E, finalmente, caso a pontuação esteja localizada no quarto intervalo, será considerado que a empresa possui a subescala em investigação plenamente desenvolvida em seus processos de gestão.

O **Quadro 19** apresenta cada uma das subescalas analisadas, com a pontuação máxima de cada uma e seus respectivos intervalos de classificação.

Sub-escala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Desenvolvido	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Desenvolvido
I e II	34	$0 \leq x < 13$	$13 \leq x < 20$	$20 \leq x < 27$	$27 \leq x \leq 34$
III	24	$0 \leq x < 6$	$6 \leq x < 12$	$12 \leq x < 18$	$18 \leq x \leq 24$
IV	28	$0 \leq x < 7$	$7 \leq x < 14$	$14 \leq x < 21$	$21 \leq x \leq 28$
V	44	$0 \leq x < 11$	$11 \leq x < 22$	$22 \leq x < 33$	$33 \leq x \leq 44$
VI	6	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 3$	$3 \leq x < 5$	$5 \leq x \leq 6$
VII	8	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 4$	$4 \leq x < 6$	$6 \leq x \leq 8$
I – VII	144	$0 \leq x < 41$	$41 \leq x < 75$	$75 \leq x < 110$	$110 \leq x \leq 144$

Quadro 19 – Os intervalos de classificação das subescalas I a VII

Fonte: elaborado pelo autor.

Algumas explicações. Para análise da pontuação máxima parte-se dos 6 pontos, uma vez que a questão da subescala I e as duas primeiras questões da subescala II são de verificação e não de análise, logo, não podem comprometer a análise do desempenho da Empresa ISE. Bem por isso, optou-se pela lógica de raciocínio ilustrada acima. Na subescala VI, os quadrantes seriam compostos por números compostos por casas decimais, o que dificultaria a apresentação dos resultados, logo optou-se por arredondar para o número inteiro imediatamente maior.

Estabelecida esta esquematização de avaliação da Empresa ISE em relação ao formulário padrão, houve o interesse de identificar qual a pontuação participada por ela, de acordo com os representantes de cada uma das subescalas. O **Quadro 20** expõe o desempenho

da empresa em cada uma das subescalas analisadas, com a identificação de seus respectivos representantes, pontuação atingida e intervalo de classificação encontrado.

Subescala	Representante	Pontuação Máxima	Pontuação Atingida	Intervalo de Classificação
I e II	RVIII/RIX	34	23	3º: Estágio Avançado
III	RXI	24	22	4º: Plenamente Desenvolvido
IV	RXII	28	23	4º: Plenamente Desenvolvido
V	RIX	44	23	3º: Estágio Avançado
VI	RXI/RXII/RIX	6	3	3º: Estágio Avançado
VII	RVIII	8	4	3º: Estágio Avançado
I – VII		144	98	3º: Estágio Avançado

Quadro 20 – Pontuação geral e classificação da empresa em relação às subescalas analisadas

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação aos números identificados no **Quadro 20**, nota-se que a empresa, predominantemente está em estágio avançado de desenvolvimento em relação às sete subescalas pontuadas. Apenas as subescalas III e IV apresentam avaliações que indicam que os fatos abordados por elas estão plenamente desenvolvidos nos processos de gestão da Empresa ISE. Esta é a informação angariada pelo primeiro procedimento analítico para o qual o formulário de pesquisa foi utilizado. Com o intuito de verificar se o que os profissionais representantes de cada subescala afirmam acontece na realidade da organização pesquisada, optou-se por realizar uma confrontação com as respostas de todos os demais respondentes.

Esta ação está inserida ao segundo momento de análise para o qual o formulário de pesquisa foi utilizado. A fim de que a comparação entre os formulários pudesse ser realizada, transformou-se o formulário padrão em um gabarito, ou seja, todas as respostas conferidas pelos representantes de cada subescala assumiram o valor máximo concedido para cada questão. Como consequência, a primeira questão da subescala I e as duas primeiras questões da subescala II deixam de ser índices investigativos de verificação e passam a ser índices investigativos analíticos, ou seja, passam a exercer influência sobre o resultado final da análise. Tal mutação decorre do fato de que, se os representantes das subescalas I e II indicaram uma resposta para estas três questões como a mais coerente para com a realidade da Empresa ISE, logo esta informação precisa estar disseminada entre os demais colaboradores da empresa.

Como todos os respondentes fazem parte do grupo de gestão estratégico da Empresa ISE, houve o interesse de se averiguar se o que foi afirmado como padrão de informação pelos representantes das sete subescalas analisadas no momento anterior é confirmado como fato rotineiro pelos demais companheiros gestores e diretores. Além das questões mencionadas no

parágrafo anterior, todas passaram por uma alteração de padrão avaliativo. Os valores conferidos às alternativas de cada questão são explicados em sequência.

A primeira questão da subescala I teve como gabarito a alternativa (A). Desta maneira, os demais respondentes que escolheram a mesma resposta recebem 2 pontos. Caso as respostas concedidas difiram, sendo (B) ou (C), a questão não recebe nenhuma pontuação. A primeira questão da subescala II tem sua resposta correta na alternativa (A), para a qual são considerados 2 pontos, enquanto que para a alternativa (B), 0 ponto. A segunda questão da subescala II está correta, se assinalada como resposta a alternativa (B), avaliada em 2 pontos, logo, a alternativa (A) vale 0 ponto.

Para as demais 14 questões da subescala II, 12 questões da subescala III, 14 questões da subescala IV, 22 questões da subescala V, e 3 questões da subescala VI é válido o seguinte raciocínio:

- Se a alternativa correta for (C), (C) valerá 2 pontos, (B) valerá 1 ponto e (A) valerá 0 ponto. Quando um fato está plenamente desenvolvido de acordo com o representante da subescala, a alternativa anterior que menciona a mesma afirmativa analisada como “em processo de desenvolvimento” pode ser considerada como parcialmente alinhada ao que está estabelecido no gabarito. Bem por isso, a concessão de 1 ponto. Justifica-se este alinhamento parcial pela consideração de que, apesar de determinada situação estar plenamente desenvolvida na concepção do representante da subescala, para outros respondentes o que se vivencia ainda não é o ideal, por isso a opção de pontuar parcialmente a alternativa (B).
- Se a alternativa correta for (B), (C) valerá 0 ponto, (B) valerá 2 pontos e (A) valerá 1 ponto. Quanto um fato está em processo de desenvolvimento, de acordo com o representante da subescala, admite-se que a alternativa anterior que menciona a mesma afirmativa como “não desenvolvida” pode ser considerada como parcialmente alinhada ao que está estabelecido no gabarito. Bem por isso, a concessão de 1 ponto. Este alinhamento parcial de informação é justificado pelo fato de que, se algo está em desenvolvimento, é passível de ainda não ser conhecido por todas as pessoas da organização. Mas, caso o respondente opte por considerar a questão em análise como “plenamente desenvolvida”, ele está indo além da realidade informada no gabarito, logo não recebe pontuação.
- Se a alternativa correta for (A). (C) valerá 0 ponto, (B) valerá 0 ponto e (A) valerá 2 pontos. Caso o representante da subescala trate alguma afirmativa como não

desenvolvida na empresa, esta será a alternativa que receberá 2 pontos, enquanto que as demais não pontuarão, uma vez que, se pela visão de quem mais entende sobre determinado processo, o mesmo ainda não está desenvolvido, qualquer outra alternativa destoaria da realidade defendida pelo gabarito.

O que se pretende avaliar neste segundo momento de análise dos formulários não é se os representantes de subescalas estão certos ou errados, mas sim como está o alinhamento entre as informações concedidas por eles e os demais respondentes abordados para o preenchimento do instrumento de coleta de dados.

Em relação às questões inseridas na subescala VII, ficou estabelecida a seguinte pontuação: para a questão nove: (A) vale 2 pontos; (B) vale 3 pontos; (C) vale 4 pontos; (D), (E) e (F) valem 0 ponto. Em relação à questão dez, fica estabelecido que: (A) e (F) valem 0 ponto; (B) vale 1 ponto; (C) vale 2 pontos; (D) vale 3 pontos; e (E) vale 4 pontos.

Ao todo, o gabarito propõe uma pontuação máxima de 144 pontos, uma vez que cada uma das respostas ofertadas pelos representantes das subescalas adquiriu valor máximo. Assim como no primeiro momento de análise do formulário aplicado, aqui eles também foram analisados por quatro intervalos que indicavam o grau de alinhamento entre as informações concedidas pelos representantes e os demais respondentes.

Cada intervalo é estabelecido por uma distância entre uma pontuação mínima e uma pontuação limítrofe com outro intervalo sequente. Se a pontuação estiver no primeiro intervalo, indicará que as informações não estarão alinhadas. Se estiver no segundo intervalo, significará que as informações estarão em estágio inicial de alinhamento. Se estiver no terceiro intervalo, significará que as informações estarão em estágio avançado de alinhamento. E, finalmente, caso a pontuação esteja localizada no quarto intervalo, significará que as informações estarão plenamente alinhadas.

O **Quadro 21** apresenta cada uma das subescalas analisadas com a pontuação máxima possível de ser atingida em cada uma das subescalas e seus respectivos intervalos de classificação.

Subescala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Alinhado	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Alinhado
I	2	$x=0$	$x=0$	$x=2$	$x=2$
II	32	$0 \leq x < 8$	$8 \leq x < 16$	$16 \leq x < 24$	$24 \leq x \leq 32$
III	24	$0 \leq x < 6$	$6 \leq x < 12$	$12 \leq x < 18$	$18 \leq x \leq 24$
IV	28	$0 \leq x < 7$	$7 \leq x < 14$	$14 \leq x < 21$	$21 \leq x \leq 28$
V	44	$0 \leq x < 11$	$11 \leq x < 22$	$22 \leq x < 33$	$33 \leq x \leq 44$
VI	6	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 3$	$3 \leq x < 5$	$5 \leq x \leq 6$
VII	8	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 4$	$4 \leq x < 6$	$6 \leq x \leq 8$
I – VII	144	$0 \leq x < 36$	$36 \leq x < 71$	$71 \leq x < 109$	$109 \leq x \leq 144$

Quadro 21 – Os intervalos de classificação de alinhamento das subescalas I a VII

Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas de todas as questões presentes nas sete subescalas contempladas neste segundo momento de análise do formulário foram somadas. Do resultado desta soma calculou-se a média de cada questão. O valor conquistado em cada subescala é representado pela soma das médias de cada uma das questões analisadas. Em relação à subescala I, como só existem dois valores possíveis de advirem das alternativas selecionadas pelos respondentes, sendo eles 0 e 2 pontos, considera-se que os dois primeiros intervalos serão compreendidos quando algum respondente não conquistar qualquer pontuação e os dois últimos intervalos serão considerados quando a alternativa correta, em relação ao gabarito, for assinalada.

O **Quadro 22** expõe o alinhamento das informações com a identificação da pontuação máxima possível de ser alcançada, da pontuação efetivamente conquistada e da apresentação do intervalo de classificação de alinhamento participado por cada uma das sete subescalas. Caso a soma das médias gerem um número com casas decimais, o mesmo será arredondado para o número inteiro imediatamente maior.

Subescala	Pontuação Máxima	Pontuação Atingida	Intervalo de Classificação do Alinhamento
I	2	2	4º: Plenamente Alinhado
II	32	21	3º: Estágio Avançado de Alinhamento
III	24	20	4º: Plenamente Alinhado
IV	28	21	4º: Plenamente Alinhado
V	44	26	3º: Estágio Avançado de Alinhamento
VI	6	4	3º: Estágio Avançado de Alinhamento
VII	8	6	4º: Plenamente Alinhado
I – VII	144	100	3º: Estágio Avançado de Alinhamento

Quadro 22 – Intervalo de classificação do alinhamento das informações entre os respondentes

Fonte: elaborado pelo autor.

Como demonstram os números apresentados no **Quadro 22**, em termos gerais, as informações apresentadas pelos representantes de cada subescala estão em estágio avançado de alinhamento com os demais respondentes, de acordo com a pontuação geral conquistada pela soma das médias de cada uma das questões analisadas. Esta constatação finaliza o segundo momento de análise do formulário aplicado como instrumento de pesquisa. O terceiro momento em que o formulário volta a ser analisado é abordado ao fim do próximo capítulo, no qual as discussões e análises que encerrarão esta dissertação serão apresentadas.

Também no capítulo seguinte, estas análises previamente apresentadas nesta seção serão retomadas com maiores aprofundamentos e confrontações com as proposições teóricas levantadas ao longo de toda a pesquisa desenvolvida. Antes de se finalizar esta parte da dissertação, ainda mais duas seções serão apresentadas, as quais contemplarão as limitações da pesquisa desenvolvida e a síntese do caminho metodológico percorrido.

5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa realizada, por envolver a opção de estudar um alinhamento ainda não vislumbrado por outros estudiosos, enfrentou uma série de decisões, as quais podem, por alguma maneira, ter limitado o desenvolvimento da mesma. Em relação ao histórico do desenvolvimento sustentável, acredita-se que uma pesquisa mais esmiuçada com mais autores e alguns documentos históricos possíveis de serem acessados via internet poderia contribuir ainda mais para compreensão da escala temporal de evolução de um assunto, que hoje é conhecido internacionalmente por esta expressão.

Para que a viabilidade do estudo fosse garantida, as vertentes analíticas da sustentabilidade não puderam ser exploradas em sua plenitude, logo, é possível que alguma posição mais aproximativa para com os estudos organizacionais não tenha sido mencionada.

Para a compreensão dos pilares da sustentabilidade organizacional, partiu-se da lógica sistêmica e tripartite de Passet (1996), enquanto que outras proposições de segmentação da sustentabilidade também podem ser consideradas na continuidade desta pesquisa.

Sobre a abordagem escolhida para conceder nome às uniões entre os pilares da sustentabilidade organizacional, o *triple-bottom-line* (ELKINGTON, 1999) tem-se como possibilidade a tentativa de incrementá-la pela agregação de conceitos e proposições oriundas de outras abordagens, os quais poderiam incrementar não somente a discussão teórica

apresentada ao longo da dissertação, mas, também, o modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional apresentado na **Figura 3**.

Sobre as competências, arguições mais detalhadas a respeito de suas escolas de pesquisa e abordagens de estudo poderiam conceder ao leitor uma melhor concepção sobre a dimensão da complexidade deste tema. Quanto ao capítulo sobre a construção da proposta de alinhamento, a exemplificação de mais modelos teria a capacidade de conferir melhor identificação sobre os pontos em que o modelo proposto mais se distancia da literatura atual sobre sustentabilidade organizacional.

Por se tratar de um estudo essencialmente teórico, reconhece-se que a opção de ter como pano de fundo apenas algumas teorias de cada um dos temas percorridos ao longo deste trabalho possa conceder ao mesmo certa dificuldade de ampliarem-se as considerações aqui propostas. No entanto, novamente, a fim de que a pesquisa proposta alcançasse seu objetivo geral, houve necessidade de fazer-se um recorte dentre muitas teorias analisadas e selecionar apenas algumas (teoria das competências, *triple-bottom-line*, teoria do alinhamento, teoria do agir organizacional).

Algumas situações, definidas mais como dificuldades de pesquisa e não limitações, tais como o acesso a determinados artigos e livros internacionais, tanto por fatos relacionados a preços, prazos de recebimento destes materiais e contato para encontro dos mesmos, causaram uma morosidade não esperada em relação ao desenvolvimento do referencial teórico.

Quanto ao estudo empírico, a maior de todas as dificuldades, grande foi a surpresa deste pesquisador ao perceber que algumas instituições organizadas por empresas vinculadas ao desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade padrão, simplesmente optaram por não dar continuidade aos contatos solicitados. Também sobre o momento empírico desta pesquisa, admite-se que o formulário, mesmo que mais completo do que o questionário e, também por exigir a presença do pesquisador, ainda assim, é um instrumento de coleta de dados sujeito a uma série de fatores não possíveis de serem controlados por aquele que realiza a pesquisa, assim como a incompatibilidade de horários dos respondentes e a certa “desconfiança” percebida junto a algumas empresas sobre o fato de expor sua realidade para uma pesquisa acadêmica.

O fato dos procedimentos empíricos não terem constituído um estudo de caso, ou um estudo multicasos, pode ter impedido a coleta de maiores informações possíveis de serem

angariadas em campo. São limitações assumidas e reconhecidas desde o início desta dissertação, uma vez que o autor que a escreveu sempre informou a prioridade de se desenvolver um estudo fundamentalmente teórico.

5.7 SÍNTESE DO CAMINHO METODOLÓGICO

O caminho metodológico percorrido por esta dissertação se resume em quatro passos principais. O primeiro passo relacionou-se aos processos iniciais da pesquisa, no qual foram decididos o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos. Neste momento foram buscadas justificativas plausíveis para a realização do estudo desenvolvido.

O segundo passo, início do desenvolvimento teórico, reteve-se na conceitualização da proposta de alinhamento em concepção. Para tanto, foram abordadas discussões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade, a sustentabilidade organizacional, as competências das organizações e a visão baseada em recursos. Essas discussões foram unidas e, ao fim do segundo capítulo, apresentou-se um modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional, ou seja, o segundo objetivo específico desta dissertação.

O terceiro passo priorizou a modelagem da proposta de alinhamento investigada. Bem por isso, algumas admoestações a respeito da sustentabilidade organizacional e das competências organizacionais foram retomadas e unidas às contribuições da teoria do alinhamento e da teoria do agir organizacional.

Este inter-relacionamento propiciou a modelagem teórica da proposição de alinhamento pesquisada, por meio da qual se conquistou a compreensão da rede vinculante do processo de desenvolvimento de competências resultantes no alcance da sustentabilidade organizacional, ou seja, o terceiro objetivo específico da pesquisa. A **Figura 4** ilustrada ao fim da quarta seção também identificou as fundamentações pelas quais se propôs como se dá o alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.

O quarto passo foi realizado, a fim de que o problema de pesquisa que norteou a realização desta dissertação pudesse ser enriquecido com algumas contribuições empíricas, antecipadoras de um momento futuro de validação do modelo proposto. Logo, trata-se de um esforço empírico instigado de conceder maiores aprimoramentos as proposições teóricas

levantadas por esta pesquisa. Sendo assim, as informações angariadas em campo serviram como respaldo para a discussão teórica e não como ponto central das análises realizadas.

O caminho metodológico percorrido é sintetizado por intermédio do **Quadro 23**, no qual são retomados o objetivo geral, os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance de cada um deles.

Esta seção, a de procedimentos metodológicos, foi estruturada com o intuito de apresentar os aspectos metodológicos de todos os passos realizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Em verdade, ela, além de ser necessária por estas apresentações, também é a intermediária entre as contribuições teóricas levantadas, o modelo proposto, os procedimentos empíricos adotados e, finalmente, as discussões e análises que encerrarão esta dissertação.

Por meio da seção seguinte, portanto, serão retomados pontos principais de cada seção previamente discutida, as quais, em alguns momentos serão confrontadas com algumas das informações coletadas em campo. A pesquisa empírica realizada adquire maior força nesta seção seguinte, quando o tema principal, ou seja, o alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional for tratado em seus comentários finais relacionados aos fatos encontrados por meio dos formulários de pesquisa aplicados.

A sexta seção deste trabalho finaliza as discussões envoltas ao problema de pesquisa apresentado e é complementada pela seção que tratará das considerações finais desta dissertação.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Procedimentos Metodológicos
<p style="text-align: center;">PROPOR UM MODELO DE ALINHAMENTO ENTRE SUSTENTABILIDADE E COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Relacionar os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional.</p>	<p>Levantamento Bibliográfico. As sub-seções 2.1 e 2.2 foram desenvolvidas com o intuito de conceder resposta a este primeiro objetivo específico.</p>
	<p>Estruturar um modelo para a compreensão do acontecimento da sustentabilidade organizacional.</p>	<p>Levantamento Bibliográfico. As sub-seções 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6 foram desenvolvidas com o intuito de conceder resposta a este segundo objetivo específico.</p>
	<p>Compreender os vínculos entre sustentabilidade organizacional e competências necessários para o seu alinhamento.</p>	<p>Levantamento Bibliográfico: As seções 2, 3 e 4 foram inteiramente estruturadas para conceder resposta a este terceiro objetivo específico, admitido como consequência inevitável dos dois primeiros objetivos específicos e passo final para a resposta do problema de pesquisa apresentado.</p> <p>Estudo Empírico: foi realizado, a fim de que o problema de pesquisa que norteou a realização desta dissertação pudesse ser enriquecido com algumas contribuições empíricas, antecipadoras de um momento futuro de validação do modelo proposto. Logo, trata-se de um esforço empírico instigado de conceder maiores aprimoramentos às proposições teóricas levantadas por esta pesquisa. Sendo assim, as informações angariadas em campo serviram como respaldo para a discussão teórica e não como ponto central das análises realizadas. A realização deste estudo envolveu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análises documentais, por meio de documentos disponibilizados pela empresa (Caderno de Plano de Carreira; Planejamento Estratégico 2010-2014; Balanço Social 2007); e, Balanço Social 2008. Os dados extraídos destes documentos serviram para enriquecer a apresentação da Empresa ISE e não para análise dos dados. ▪ Aplicação de formulário de pesquisa a 12 respondentes. Instrumento composto por 81 questões (75 fechadas e 6 abertas).

Quadro 23 – Síntese do caminho metodológico percorrido

Fonte: elaborado pelo autor.

6 DISCUSSÕES E ANÁLISES

Nesta seção, serão realizadas discussões e análises a respeito dos assuntos mais relevantes abordados ao longo da dissertação, as quais, em alguns momentos, serão confrontadas com os resultados encontrados no estudo empírico realizado. Trata-se de um esforço de sumarizar as ideias propostas e integrá-las por meio de arguições que inter-relacionem problema de pesquisa, objetivo geral e seus respectivos objetivos específicos.

O problema de pesquisa que norteou os procedimentos realizados em prol do acontecimento desta dissertação foi: **como alinhar sustentabilidade e competências em contexto organizacional?** Como consequência do mesmo, o objetivo geral do estudo desenvolvido foi o de **propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Para a conquista deste objetivo macro, foram estabelecidos três objetivos específicos, sendo eles: **relacionar os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional; estruturar um modelo para a compreensão do acontecimento da sustentabilidade organizacional; e compreender os vínculos entre sustentabilidade organizacional e competências necessários para o seu alinhamento**.

Diante desta lógica, foi organizado o referencial teórico necessário, não somente para o entendimento, mas, também, para o suprimento dos objetivos previamente apresentados. Admitiu-se como imprescindível uma investigação que permitisse entender, em primeira instância, a expressão “desenvolvimento sustentável”, para, depois, diferenciá-lo da definição de “sustentabilidade”, a qual foi melhor explorada por meio da exposição de algumas de suas vertentes analíticas. Estas, relacionadas às discussões anteriores, permitiram categorizar o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade em relação às organizações, a fim de que uma definição de sustentabilidade organizacional, coerente para com o estudo realizado, fosse constituída.

Por intermédio de argumentos advindos de alguns autores em relação ao desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade (LÉLÉ, 1991; JIMÉNEZ HERRERO, 2000; OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005), chegou-se à admoestação de que a sustentabilidade é configurada por ações que permitem a expressão e o acontecimento de um desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade, quando relacionada às metas das organizações, representa um objetivo que busca, com prioridade, um equilíbrio sistêmico. A soma destas metas e o consequente alcance das mesmas é o que provê fundamentações institucionais, sociais, culturais e econômicas para a realização de um desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade, portanto, é o fenômeno que se interessa por estabilizar os diversos sistemas (econômicos, sociais e ambientais) e o desenvolvimento sustentável busca o equilíbrio otimizado de cada um destes sistemas e uma interação entre os mesmos por meio de um balanceamento de interesses que primem por uma continuidade econômica, preservação ambiental e equidade social.

Mediante esta diferenciação, ou melhor, esta complementação entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, considerou-se que o desenvolvimento sustentável é um agir social possibilitado pela conquista de uma série de sustentabilidades, dentre elas a sustentabilidade organizacional, que objetiva a plenitude de uma sustentabilidade maior, no caso, a sustentabilidade holística. Esta simboliza o estado em que a plenitude das relações econômicas, ambientais e sociais de todas as organizações existentes é conquistado e mantido em equilíbrios contínuos. Como o foco de análise desta pesquisa recaiu sobre as organizações, houve o interesse de se conceber um conceito à sustentabilidade organizacional que mais se vinculasse aos propósitos estabelecidos por esta dissertação.

Pela consideração das contribuições de Lélé (1991), Clarke (1993), Mebratu (1996, 1998), Dyllick e Hockerts (2002), Azapagic (2003), Van Marrewijk (2003), Osorio, Lobato e Castillo (2005), Jamali (2006), Milne, Kearins e Walton (2006), Egri e Pinfield (2007), dentre outros autores, chegou-se ao entendimento de que a sustentabilidade organizacional é uma das partes mais relevantes que alicerçam a responsabilidade das organizações auxiliarem no alcance do desenvolvimento sustentável.

Trata-se de um fenômeno dual, por ser teoricamente crítico e empiricamente funcionalista. Tem uma identidade científica múltipla, uma vez que pode ser admitida como positiva, por preocupar-se com análises e choques filosóficos entre economia e ecologia e, também, normativa, devido ao interesse por acordos e propostas direta e indiretamente relacionados às organizações e que participem de discussões relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

É a sustentabilidade que busca pelo equilíbrio de cada agir organizacional, a fim de que tais equilíbrios inter-relacionem-se e interajam no intuito de promover um balanceado

desenvolvimento sustentável. Sua vertente predominante está ligada à escola holística, pois admite a importância da interação entre as partes e o todo, e deste todo com o ambiente. Ela confere às organizações, assim como ao meio, a possibilidade da perpetuação dos serviços ecossistêmicos, por inovações incrementais e radicais, sempre pautadas pela preocupação comum de validar o conjunto de interesses estabelecidos pelos indivíduos e pelas organizações, por prerrogativas que concedam maior respaldo a princípios que confirmam maior sustentabilidade às organizações.

A sustentabilidade organizacional, assim, não pode ser considerada como algo estável, mas um fenômeno dinâmico e cíclico, pois não dispensa a capacidade de renovar-se ininterruptamente, a fim de que sua meta maior, a sustentabilidade holística, possa ser conquistada.

A sustentabilidade organizacional, de acordo com a pesquisa realizada, é decorrente de três sustentabilidades: a sustentabilidade organizacional econômica, a sustentabilidade organizacional ambiental e a sustentabilidade organizacional social. Cada uma destas sustentabilidades é dependente do inter-relacionamento entre a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social, fenômenos estes oriundos da integração dos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional. Para uma melhor compreensão, explica-se esta lógica gradativamente.

Para esta dissertação, assumiu-se como referência a lógica sistêmica e tripartite de Passet (1996) da sustentabilidade, por meio da qual tal fenômeno é alicerçado em três pilares principais: o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social. O pilar econômico reflete a capacidade da organização promover o desenvolvimento econômico. Esta capacidade é plenamente desenvolvida junto aos processos de gestão da organização quando o negócio desempenhado pela empresa é comprovadamente viável, o que permite que a organização conquiste patamares de competitividade consideráveis no setor em que atua.

Tais condições contribuem para que a empresa esteja com a plena capacidade de vagas de trabalho atendidas. Logo, se o negócio é viável, a empresa é competitiva e possui mão-de-obra suficiente. Afirma-se que não se encontram neste contexto organizacional problemas muito relevantes para se penetrar em novos mercados. Estas dificuldades, quando existentes, são atenuadas pelo fato do planejamento que orienta a administração da organização considerar questões de longo prazo como prioridades nas tomadas de decisões.

A gradativa valorização de assuntos relacionados a prazos não imediatistas permite o desenvolvimento e a implantação de recursos gerenciais sistêmicos, os quais, pela eficiência de suas utilizações, propiciam uma redução dos custos operacionais. Por meio destes sistemas, criam-se políticas de gestão integradas, as quais formam uma rede de informações que inibem a criação de custos excedentes para o exercício da atividade foco desempenhada pela empresa.

Toda esta cadeia de preocupações conflui, ainda que indiretamente, na contratação e desenvolvimento de uma mão-de-obra qualificada, ou seja, uma condição auxiliar e não impeditiva para o aumento de produtividade. A contemplação de todos estes fatores permite afirmar que a organização possui, dentro desta capacidade de promover o desenvolvimento econômico, a capacidade e atrair investidores e a competência de gerenciar seus capitais financeiros, tangíveis e intangíveis (AZAPAGIC, 2003; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; O'CONNOR, 2006; PASSET, 1996).

Em uma escala de pontuação de 0 a 24 pontos, a Empresa ISE, na subescala III do formulário padrão, documento respondido pelos representantes de cada subescala de informações, alcançou 22 pontos, pontuação esta que, de acordo com o **Quadro 19**, indica que a organização analisada possui seu pilar econômico da sustentabilidade organizacional, ou seja, a capacidade de promover o desenvolvimento econômico plenamente desenvolvido.

Com o interesse de observar se esta realidade foi confirmada pelos demais respondentes, transformou-se o formulário padrão em um gabarito (formulário em que as alternativas selecionadas pelos representantes de cada subescala foram avaliadas com as pontuações máximas possíveis de serem alcançadas em cada uma das questões pontuadas), por meio do qual identificou-se o estágio de alinhamento entre as informações concedidas pelo representante desta subescala com os demais respondentes. Por meio deste exercício, constituiu-se a **Tabela 1**, exposta em sequência.

Tabela 1 - O pilar econômico da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																
Sub-escala III: O Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional																
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII		
5.1	C	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1,92	2
5.2	C	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1,83	2
5.3	B	2	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	1,50	2
5.4	C	2	0	2	1	1	2	1	0	2	1	0	2	1	1,08	1
5.5	C	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0	1	2	2	1,58	2
5.6	B	2	0	0	2	0	0	0	1	2	1	2	2	2	1,00	0
5.7	C	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1,67	2
5.8	C	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	0	2	1	1,42	2
5.9	C	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1,83	2
5.10	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2
5.11	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,92	2
5.12	C	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1,50	2
Total:		24	18	22	19	18	22	16	15	24	17	17	24	19	19,25	

Fonte: elaborado pelo autor.

A letra **Q** significa questão, a letra **G** significa gabarito e a sigla **Pt.**, a pontuação máxima possível de ser atingida em cada uma das questões inseridas na subescala analisada (favor considerar estas informações para todas as outras tabelas). A soma das médias da **Tabela 1** indica que as informações oferecidas pelos representantes, de acordo com o **Quadro 21**, estão plenamente alinhadas com as alternativas selecionadas pelos demais respondentes. De todas as doze questões que fazem parte da subescala III de informações, apenas duas não tiveram maiores frequências em respostas que diferiram do gabarito.

Na afirmativa 5.4, que diz que a empresa não possui problemas para penetrar em novos mercados, o representante desta subescala indicou como alternativa correta a (C), ou seja, a empresa possui a capacidade de penetrar em novos mercados plenamente desenvolvidos, o que não é confirmado por oito respondentes, dos quais cinco afirmam que esta capacidade está em estágio de desenvolvimento nos processos de gestão na empresa.

Na afirmativa 5.6, o representante considerou o fato de haver redução dos custos operacionais por meio da utilização de recursos gerenciais sistêmicos como algo em estágio de desenvolvimento nos processos de gestão da Empresa ISE. Sete respondentes não concordam, dos quais cinco consideram que tal afirmativa está plenamente desenvolvida no contexto da organização, ou seja, consideram como verdade uma realidade que vai além da informação que consta no gabarito. Em suma, a realidade informada pelo representante da subescala III a respeito das informações relacionadas ao pilar econômico da sustentabilidade

organizacional estarem plenamente desenvolvidas no contexto de gestão da Empresa ISE, está plenamente alinhada com as informações angariadas pelos demais respondentes.

O segundo pilar indicado pela lógica sistêmica de Passet (1996) é o pilar ambiental, aqui compreendido como a capacidade da organização promover o desenvolvimento ambiental. A organização possui esta capacidade plenamente desenvolvida quando prioriza a análise preventiva dos impactos gerados por suas rotinas produtivas, situação decorrente, também, do fato da empresa estar em conformidade com as regulamentações governamentais em relação ao meio ambiente.

São observadas no contexto da organização iniciativas como reciclagem e a utilização eficiente dos recursos energéticos requisitados pela empresa. Como consequência destas práticas, nota-se que os produtos fabricados são avaliados quanto ao impacto ambiental que podem gerar, assim como os processos e serviços realizados cotidianamente na organização.

Ações como estas também vislumbram a extinção de gastos desnecessários do planejamento da empresa, a qual também é auxiliada pela capacidade da mesma poder identificar os principais problemas ambientais potenciais de cada uma de suas áreas de produção e gestão. Para tanto, cabe à empresa assegurar que as emissões proferidas por seus processos produtivos estão em taxas suportáveis pelos serviços ecossistêmicos, que a quantidade de energia e de recursos naturais consumidos está em quantidades menores às taxas naturais de produção do sistema e, principalmente, que de todos os recursos naturais utilizados por ela, a grande maioria é renovável (AYRES, 1989; AZAPAGIC, 2003; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; O'CONNOR, 2006; PASSET, 1996).

O pilar ambiental da sustentabilidade da Empresa ISE é avaliado por meio das afirmativas analisadas na subescala IV de informações constantes no formulário de pesquisa aplicado. De uma escala de 0 a 28 pontos, o representante desta subescala, pelas respostas assinaladas, concedeu à Empresa ISE 23 pontos, o que, de acordo com o **Quadro 19**, indica que as informações relacionadas ao pilar ambiental da sustentabilidade da organização pesquisada estão plenamente desenvolvidas junto aos seus respectivos processos de gestão.

Com o interesse de verificar se esta realidade foi confirmada pelos demais respondentes, transformaram-se as respostas do representante da subescala IV em um gabarito, o qual foi confrontado com as demais respostas. Deste exercício constituiu-se a **Tabela 2**.

Tabela 2 - O pilar ambiental da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																
Sub-escala IV: O Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional																
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII		
6.1	C	2	2	2	1	2	1	2	1	1	0	2	2	2	1,50	2
6.2	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1,92	2
6.3	B	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1,00	2
6.4	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1,83	2
6.5	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1,92	2
6.6	B	2	2	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	1,50	2
6.7	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1,92	2
6.8	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1,92	2
6.9	B	2	1	0	1	2	0	0	2	0	2	0	1	2	0,92	0
6.10	C	2	0	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1,58	2
6.11	C	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1,75	2
6.12	B	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	0,58	0
6.13	B	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	1,00	2
6.14	C	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	0	2	1,58	2
Total:		28	24	21	22	21	18	19	17	19	21	21	20	28	20,92	

Fonte: elaborado pelo autor.

Das quatorze questões inseridas nesta subescala de informação, apenas duas apresentaram repostas com maior frequência que divergiram do gabarito. Na afirmativa 6.9, que diz que os ciclos de vida dos produtos são considerados na análise dos impactos que geram sobre a cadeia de suprimento do processo produtivo, o representante considera tal fato como em desenvolvimento nos processos de gestão da empresa.

Oito respondentes discordam dele, sendo que, deles, cinco acreditam que tal circunstância está plenamente desenvolvida nos processos de gestão da empresa, ou seja, vão além da realidade informada no gabarito adotado como padrão de referência para a pontuação das respostas.

Na afirmativa 6.12, que diz que dos recursos naturais utilizados pela empresa, a maior parte é renovável, o representante desta subescala a avalia como em processo de desenvolvimento nos processos de gestão e produção da empresa. De maneira muito interessante, apenas ele classifica tal alternativa neste patamar, visto que nenhum dos demais respondentes assinalou a mesma resposta.

Seis, dos doze respondentes, admitem que a maior parte dos recursos naturais utilizados pela empresa é renovável, ou seja, vão além da realidade informada pelo gabarito. Em termos gerais, a pontuação concedida pelo representante desta subescala, que classifica a capacidade da Empresa ISE de promover o desenvolvimento ambiental como plenamente

desenvolvida está, de acordo com a soma das médias apresentadas na **Tabela 2**, e por meio dos intervalos de classificação de alinhamento das informações apresentados no **Quadro 21**, em pleno alinhamento com as respostas conferidas pelos demais respondentes.

Diferente do pilar econômico da sustentabilidade da Empresa ISE, que também está plenamente alinhado com as respostas conferidas pelos abordados para completarem o instrumento de pesquisa, o pilar ambiental ficou neste intervalo por mera questão de arredondamento, a qual já tinha sido pré-estabelecida nos procedimentos metodológicos relacionados à avaliação do formulário.

Logo, embora o número indique que este último pilar analisado, em relação à pontuação concedida pelo representante da subescala IV e as respostas apresentadas pelos demais respondentes, está plenamente alinhado, cabe ressaltar que, por algumas casas decimais, o mesmo, em verdade, está mais propenso a apresentar um estágio avançado de alinhamento dos temas tratados neste momento da pesquisa.

O último pilar abordado pela lógica de segmentação da sustentabilidade proposta por Passet (1996) é o social. Este pilar, para o modelo constituído, simboliza a capacidade da organização de promover o desenvolvimento social. Esta capacidade está plenamente desenvolvida junto aos processos de gestão da organização quando ela contempla os impactos sociais gerados por meio de suas atividades produtivas; considera as expectativas dos diversos grupos sociais influenciados por suas atividades; contribui para melhores condições de saúde de seus funcionários, dos familiares de seus funcionários e da sociedade em geral; aborda em seus processos de gestão o bem-estar de seus funcionários, dos familiares de seus funcionários e da sociedade em geral; considera como importante a sobrevivência de diferentes culturas; auxilia diferentes comunidades a perpetuarem seus valores culturais; não está envolvida em escândalos públicos; oferece condições de trabalho excelentes para todos os seus colaboradores; observa os direitos humanos em todas as funções desempenhadas na empresa; preocupa-se em ofertar oportunidades igualitárias para os respectivos níveis de função; oferece bolsa ou algum outro auxílio para os funcionários interessados em estudar; propõe um programa de treinamento que evidencia a importância social de cada indivíduo inserido na cadeia hierárquica da organização; estrutura um programa de desenvolvimento de competências gerenciais; oferta salários, benefícios e oportunidades por políticas pré-estabelecidas; rejeita toda e qualquer ordem de discriminação social; e participa de uma coesão entre suas atividades produtivas, distributivas e comerciais (AZAPAGIC; PERDAN,

2000; AZAPAGIC, 2003; CHENG; MITTELHAMMER, 2008; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; O'CONNOR, 2006; PASSET, 1996; WINDSOR, 2001).

A subescala V do formulário de pesquisa é a que contém informações que avaliaram o pilar social da sustentabilidade da Empresa ISE. Entre uma escala de 0 a 44 pontos, o representante desta subescala, por meio de suas respostas, classificou a respectiva empresa com 23 pontos, o que, de acordo com o **Quadro 19**, categoriza que as informações relacionadas a este pilar como em estágio avançado de desenvolvimento junto aos processos de gestão da organização analisada.

O número limítrofe entre este terceiro intervalo de classificação e seu anterior, ou seja, aquele que classificaria a subescala V como em estágio inicial de desenvolvimento junto aos processos de gestão da empresa, é 22. Nota-se, portanto, que este estágio avançado pontuado pelo representante desta subescala se distancia menos de um estágio inicial e muito de um possível intervalo de classificação que contemplaria tais afirmativas como plenamente desenvolvidas no contexto da empresa.

Ao comparar a realidade exposta pelo respondente RIX com os demais formulários, constatou-se uma situação interessante: das vinte e duas afirmativas inseridas a esta subescala, nenhuma obteve como maior frequência de respostas aquela que apresentasse a pontuação intermediária de 1 ponto. Sempre houve uma prevalência de acertos totais (14 questões) ou de erros totais (8 questões).

Cinco questões receberam como gabarito a alternativa (A), o que, de maneira geral, já diminui a pontuação da subescala, pois quando assim ocorre, as demais alternativas não são pontuadas. Talvez por esta razão, com a exclusão do RIX, representante da subescala V, nenhum respondente pontuou na alternativa 7.22; apenas um respondente pontuou na afirmativa 7.1 e na 7.18; e apenas 2 respondentes pontuaram nas afirmativas 7.2 e 7.6. Por intermédio da soma das médias visualizada na **Tabela 3** e dos intervalos de classificação indicados no **Quadro 21**, indica-se a realidade expressada pelo representante desta subescala está em um estágio avançado de alinhamento com as concepções dos demais respondentes.

Tabela 3 - O pilar social da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																
Sub-escala V: O Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional																
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII		
7.1	A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0,33	0
7.2	A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0,50	0
7.3	B	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	1,00	0
7.4	B	2	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	1	1,25	2
7.5	A	2	2	0	2	2	0	0	2	2	2	0	2	2	1,33	2
7.6	B	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0,50	0
7.7	B	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	0	1	1,50	2
7.8	B	2	0	2	1	0	1	2	1	1	2	2	2	1	1,25	2
7.9	B	2	0	0	2	0	2	2	1	0	2	0	2	1	1,00	0
7.10	B	2	2	0	1	2	0	0	2	2	2	2	0	1	1,17	2
7.11	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2
7.12	B	2	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	0	2	1,08	2
7.13	C	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1,75	2
7.14	B	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	1,00	2
7.15	B	2	1	1	2	0	0	1	2	0	2	1	2	2	1,17	2
7.16	C	2	0	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1,42	2
7.17	B	2	0	0	2	0	0	1	1	0	2	2	1	2	0,92	0
7.18	A	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0,33	0
7.19	C	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1,83	2
7.20	C	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1,75	2
7.21	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2
7.22	A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0,17	0
Total:		44	19	18	26	22	17	22	27	24	44	26	28	30	25,25	

Fonte: elaborado pelo autor.

De todos os pilares da sustentabilidade organizacional da Empresa ISE, este é o que mais está comprometido pela proximidade com o intervalo de classificação de estágio inicial de desenvolvimento, situação indicada pela pontuação alcançada pelo respondente RIX, o representante da subescala V.

Em relação ao alinhamento desta realidade com os demais respondentes, a empresa, apesar de ser qualificada como ter, nesta subescala, um estágio avançado de alinhamento, o número conquistado pela soma das médias indica uma proximidade maior com o segundo intervalo e uma distância considerável da plenitude deste alinhamento.

Autores como Passet (1996), Elkington (1999), Dyllick e Hockerts (2002), McDonough e Braungart (2002) e O'Connor (2006) consideram que os pilares que alicerçam a sustentabilidade das organizações não são fenômenos desvinculados uns dos outros, mas sim coexistentes, cíclicos e dinâmicos, os quais, por meio de seus inter-relacionamentos, possibilitam a geração de fenômenos que diagnosticam a sustentabilidade organizacional, sendo eles a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social.

A ecoeficiência ocorre quando a plena capacidade da organização promover o desenvolvimento econômico se alia à plena capacidade da mesma contribuir para o desenvolvimento ambiental, ou seja, é o resultado da soma dos desempenhos organizacionais em ações vinculadas aos pilares econômico e ambiental da sustentabilidade organizacional.

A justiça ambiental retrata como as empresas conciliam decisões e ações inseridas em interesses relacionados aos pilares ambiental e social da sustentabilidade organizacional. E a inserção social avalia como se dá a relação de conflitos entre interesses econômicos e preocupações sociais estabelecida em processos decisórios ocorrentes no cotidiano das organizações (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 1999; McDONOUGH; BRAUNGART, 2002).

Uma vez que cada um destes fenômenos de relacionamento é oriundo da interação de dois pilares da sustentabilidade organizacional, houve o interesse de se observar como a Empresa ISE foi avaliada quanto a sua ecoeficiência, justiça ambiental e inserção social pelos representantes das subescalas III, IV e V e demais respondentes que participaram do preenchimento do instrumento de pesquisa aplicado. Primeiramente, foram adotadas as pontuações conferidas pelos representantes de cada uma das subescalas supramencionadas e as mesmas foram segmentadas em intervalos de classificação que indicavam que os fenômenos de relacionamento analisados: não estavam desenvolvidos; estavam em estágio inicial de desenvolvimento; estavam em estágio avançado de desenvolvimento; ou estavam plenamente desenvolvidos na empresa. A lógica desta categorização é exposta no **Quadro 24**.

	Subescala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Desenvolvido	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Desenvolvido
Ecoeficiência	III	24	0 ≤ x < 6	6 ≤ x < 12	12 ≤ x < 18	18 ≤ x ≤ 24
	IV	28	0 ≤ x < 7	7 ≤ x < 14	14 ≤ x < 21	21 ≤ x ≤ 28
	III+IV=	52	0 ≤ x < 13	13 ≤ x < 26	26 ≤ x < 39	39 ≤ x ≤ 52
Justiça Ambiental	IV	28	0 ≤ x < 7	7 ≤ x < 14	14 ≤ x < 21	21 ≤ x ≤ 28
	V	44	0 ≤ x < 11	11 ≤ x < 22	22 ≤ x < 33	33 ≤ x ≤ 44
	IV+V=	72	0 ≤ x < 18	18 ≤ x < 36	36 ≤ x < 54	54 ≤ x ≤ 72
Inserção Social	V	44	0 ≤ x < 11	11 ≤ x < 22	22 ≤ x < 33	33 ≤ x ≤ 44
	III	24	0 ≤ x < 6	6 ≤ x < 12	12 ≤ x < 18	18 ≤ x ≤ 24
	V+III=	68	0 ≤ x < 17	17 ≤ x < 34	34 ≤ x < 51	51 ≤ x ≤ 68

Quadro 24 – Os intervalos de classificação da ecoeficiência, da justiça ambiental e da inserção social

Fonte: elaborado pelo autor.

Em consulta ao formulário padrão, foi verificado que o resultado alcançado pelas somas dos resultados das subescalas III e IV é 45, o que leva a interpretar que a ecoeficiência na Empresa ISE está plenamente desenvolvida. A soma entre as subescalas IV e V resultou no

número 46, o que representa que a justiça ambiental está em estágio avançado de desenvolvimento na Empresa ISE. E a adição da pontuação da subescala V à pontuação da subescala III confluiu no alcance de 45 pontos, o que leva a afirmar que a inserção social, na Empresa ISE está, também, em estágio avançado de desenvolvimento. Estes resultados foram angariados pelas respostas concedidas pelos representantes de cada uma das subescalas abordadas no **Quadro 24**, as quais foram localizadas no formulário padrão.

Com o interesse de vislumbrar se as pontuações concedidas pelo formulário padrão representam uma realidade da empresa comungada pelos demais abordados no estudo empírico, houve o intuito de investigar o grau de alinhamento destas informações. Ao adotar o gabarito como base, as pontuações alcançadas indicarão se a avaliação dos fenômenos de relacionamento da sustentabilidade organizacional está: desalinhada, em estágio inicial de alinhamento, em estágio avançado de alinhamento, ou plenamente alinhada com a percepção dos demais respondentes. As pontuações que segmentam esta classificação são as mesmas que limitam os intervalos analisados no **Quadro 24**.

Em consulta à **Tabela 1**, por arredondamento, a soma das médias das afirmativas inseridas na subescala III (o pilar econômico da sustentabilidade organizacional) resulta em 20 pontos. Por meio da **Tabela 2**, também por arredondamento, nota-se que a soma das médias das afirmativas presentes na subescala IV (o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional), resulta em 21 pontos. Unindo os dois resultados apresentados, alcança-se um total de 41 pontos, pontuação esta que, de acordo com os intervalos constatados no **Quadro 24**, permite dizer que a concepção da ecoeficiência ser um fenômeno de relacionamento plenamente desenvolvido nos processos de gestão da Empresa ISE está plenamente alinhada com os demais respondentes.

Os 21 pontos apresentados na **Tabela 2** foram somados aos 26 pontos (arredondados) oriundos da soma das médias das afirmativas presentes na subescala V (o pilar social da sustentabilidade organizacional), possíveis de serem observados na **Tabela 3**, o que fez um total de 47 pontos, pontuação esta que, de acordo com o **Quadro 24**, afirma dizer que a concepção de que a justiça ambiental está em estágio avançado de desenvolvimento está em estágio avançado de alinhamento, com os demais respondentes.

E, por fim, ao unir os 26 pontos da **Tabela 3** aos 20 pontos da **Tabela 1**, chega-se a um total de 46 pontos, resultado este que permite inferir que a noção apresentada por meio do formulário padrão de que a inserção social está em estágio avançado de desenvolvimento, insere-se no estágio avançado de alinhamento com os demais respondentes.

Fundamentando-se no modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional desenvolvido ao longo da seção 2 desta dissertação e ilustrado por meio da **Figura 3**, retomam-se as seguintes proposições: a sustentabilidade organizacional econômica apenas é alcançada pelo desenvolvimento da ecoeficiência e da justiça ambiental; a sustentabilidade organizacional ambiental apenas é visualizada se conquistadas a justiça ambiental e a inserção social; e a sustentabilidade organizacional social apenas se concretiza pela comprovação de alcance da inserção social e da ecoeficiência (AZAPAGIC, 2003; BRAUNGART, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 1999; FRIEDMAN, 1962; JAMALI, 2006; McDONOUGH; O'CONNOR, 2006; PASSET, 1996).

Por intermédio desta orientação, estabeleceram-se, pelas pontuações máximas possíveis de serem alcançadas pela ecoeficiência, pela justiça ambiental e pela inserção social verificadas a partir do **Quadro 24**, intervalos de somas que qualificariam a sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social da Empresa ISE como não desenvolvida, em estágio inicial de desenvolvimento, em estágio avançado de desenvolvimento, ou plenamente desenvolvida.

No **Quadro 25** é possível identificar as pontuações máximas de serem conquistadas pela ecoeficiência (E.E.), pela justiça ambiental (J.A.) e pela inserção social (I.S.), e como tais pontuações contribuíram para a formulação dos intervalos de classificação das três sustentabilidades da organização pesquisada.

Sustentabilidade Organizacional	Sub-escala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Desenvolvido	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Desenvolvido
Econômica	E.E.	52	0 ≤ X < 13	13 ≤ X < 26	26 ≤ X < 39	39 ≤ X ≤ 52
	J.A.	72	0 ≤ X < 18	18 ≤ X < 36	36 ≤ X < 54	54 ≤ X ≤ 72
	Total:	124	0 ≤ X < 31	31 ≤ X < 62	62 ≤ X < 93	93 ≤ X ≤ 124
Ambiental	J.A.	72	0 ≤ X < 18	18 ≤ X < 36	36 ≤ X < 54	54 ≤ X ≤ 72
	I.S.	68	0 ≤ X < 17	17 ≤ X < 34	34 ≤ X < 51	51 ≤ X ≤ 68
	Total:	140	0 ≤ X < 35	35 ≤ X < 70	70 ≤ X < 105	105 ≤ X ≤ 140
Social	I.S.	68	0 ≤ X < 17	17 ≤ X < 34	34 ≤ X < 51	51 ≤ X ≤ 68
	E.E.	52	0 ≤ X < 13	13 ≤ X < 26	26 ≤ X < 39	39 ≤ X ≤ 52
	Total:	120	0 ≤ X < 30	30 ≤ X < 60	60 ≤ X < 90	90 ≤ X ≤ 120

Quadro 25 – Os intervalos de classificação da sustentabilidade econômica, ambiental e social

Fonte: elaborado pelo autor.

Por informações disponibilizadas no **Quadro 24**, e em relação ao formulário padrão, ou seja, tendo como base os representantes das subescalas analisadas, a ecoeficiência atingiu 45 pontos, a justiça ambiental alcançou 46 pontos e a inserção social foi avaliada em 45 pontos.

A adição entre ecoeficiência e a justiça ambiental resulta em 91 pontos, o que indica que a sustentabilidade econômica da Empresa ISE está em estágio avançado de desenvolvimento. A soma entre justiça ambiental e inserção social dá, coincidentemente, 91 pontos, o que permite admoestar que a sustentabilidade ambiental da Empresa ISE está em estágio avançado de desenvolvimento. E a união dos resultados da inserção social com os resultados da ecoeficiência pontua em 90 pontos, o que leva a afirmação de que a sustentabilidade social da Empresa ISE está no limite inferior do intervalo que a qualifica como plenamente desenvolvida.

Pela soma das médias das afirmativas analisadas nas **Tabelas 1, 2 e 3**, observou-se que a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social, em relação ao gabarito, alcançaram as respectivas pontuações pelos respondentes: 41 pontos para a ecoeficiência, 47 pontos para a justiça ambiental e 46 pontos para a inserção social.

Os intervalos apresentados no **Quadro 25** foram utilizados como padrão para avaliar se a realidade das sustentabilidades da Empresa ISE apresentada pelos representantes das subescalas até então analisadas, junto a concepção dos demais respondentes, como: não alinhada, em estágio inicial de alinhamento, em estágio avançado de alinhamento e plenamente alinhada.

Por informações extraídas das **Tabelas 1, 2 e 3**, entende-se que os respondentes pontuam a sustentabilidade organizacional econômica da empresa em 88 pontos, o que significa que a realidade de tê-la como um fenômeno em estágio avançado de desenvolvimento nos processos de gestão da empresa está em estágio avançado de alinhamento para com os abordados no estudo empírico.

A sustentabilidade ambiental alcançou 93 pontos, o que demonstra que a realidade de tê-la como algo em estágio avançado de desenvolvimento está em estágio avançado de alinhamento para com os demais respondentes. E a sustentabilidade social, em relação ao gabarito, pontuou em 87, o que demonstra que o fato de tê-la como algo plenamente desenvolvida na organização pesquisada está em estágio avançado de alinhamento com os demais profissionais que participaram do preenchimento do instrumento de pesquisa aplicado.

É válido ressaltar que as análises e as discussões realizadas por meio das pontuações atingidas em relação à ecoeficiência, a justiça ambiental, a inserção social, a sustentabilidade organizacional econômica, a sustentabilidade organizacional ambiental e a sustentabilidade organizacional social, foram todas elaboradas por meio das respostas conferidas em relação às

subescalas III, IV e V do formulário de pesquisa aplicado. Logo, não foram valores extraídos de respostas proferidas em subescalas que tratassem especificamente sobre tais assuntos.

No referencial teórico, já em vias de apresentação da **Figura 3**, foi apresentada a seguinte lógica de raciocínio: se a ecoeficiência depender do pilar econômico e do pilar ambiental da sustentabilidade, logo, contribuirá para a sustentabilidade organizacional econômica e ambiental; se a justiça ambiental depender do pilar ambiental e do pilar social da sustentabilidade, logo, contribuirá para a sustentabilidade organizacional ambiental e social; e se a inserção social depender do pilar social e do pilar econômico, logo, contribuirá para a sustentabilidade organizacional social e econômica. Compreendida esta lógica, complementa-se a discussão ao dizer que na sustentabilidade organizacional econômica, o que viabiliza a interação entre a ecoeficiência e a justiça ambiental é o pilar ambiental; na sustentabilidade organizacional ambiental, o fator vinculante entre a justiça ambiental e a inserção social é o pilar social; e na sustentabilidade organizacional social, o que une a inserção social e a ecoeficiência é o pilar econômico (AZAPAGIC, 2003; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 1999; FRIEDMAN, 1962; JAMALI, 2006; McDONOUGH; BRAUNGART, 2002; O'CONNOR, 2006; PASSET, 1996; van MARREWIJK, 2003).

Percebe-se, então, que o pilar ambiental é o que condiciona a sustentabilidade organizacional econômica, que o pilar social condiciona a sustentabilidade organizacional ambiental e que o pilar econômico condiciona a sustentabilidade organizacional social. Tratam-se dos elos que acabam por validar o alcance de cada uma das sustentabilidades, separadamente, para que, por sucessivas manifestações de eficiências de gestão de fatores relacionados a cada um destes pilares, expresse-se a sustentabilidade organizacional. Esta, como já afirmado anteriormente, é a manifestação da plenitude da sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social.

Em relação à Empresa ISE, baseando-se nos dados coletados do formulário padrão, foi observada uma pontuação que apresentava uma sustentabilidade organizacional econômica e ambiental em estágio avançado de desenvolvimento e uma sustentabilidade organizacional social no limite inferior de classificação de um pleno desenvolvimento.

Mediante os números encontrados, pode-se afirmar que a empresa analisada apresenta, predominantemente, informações que a classificam como uma organização que tem sua respectiva sustentabilidade em estágio avançado de desenvolvimento. A subescala VI do formulário de pesquisa solicitava aos respondentes que qualificassem cada uma das

sustentabilidades (econômica, ambiental e social) como não desenvolvidas, em desenvolvimento ou plenamente desenvolvidas.

Os respondentes RXI, RXII e RIX, representantes, respectivamente, das questões 8.1, 8.2 e 8.3, todas inseridas a subescala VI, admitiram, por suas respostas, que cada uma das sustentabilidades estava em desenvolvimento, o que concedeu uma pontuação geral de 3 pontos ao tema em análise.

Recorrendo ao **Quadro 19**, observa-se que tal valor classifica esta subescala como em estágio avançado de desenvolvimento junto aos processos de gestão da Empresa ISE, afirmação esta que confirma a análise realizada anteriormente pelas pontuações advindas das subescalas III, IV e V.

A fim de verificar se esta informação concedida pelos representantes da subescala VI condiz com o que pensam os demais respondentes, estruturou-se a **Tabela 4**, na qual as respostas do formulário padrão foram transformadas em gabarito, e a média de cada uma das questões foi somada, a fim de se obter a pontuação que classificasse tal informação como não alinhada, em estágio inicial de alinhamento, em estágio avançado de alinhamento ou plenamente alinhada. Os intervalos de valores obedecem a ordem estabelecida no **Quadro 21**.

Tabela 4 - Sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social da Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																	
Sub-escala VI: Sustentabilidade Organizacional Econômica, Ambiental e Social																	
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda	
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII			
8.1	B	2	0	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	1,33	2
8.2	B	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	2	2	1,00	2
8.3	B	2	0	0	2	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	1,25	2
Total:	6	2	2	2	2	2	0	4	5	6	4	6	4	6	6	3,58	

Fonte: elaborado pelo autor.

A soma das médias, por arredondamento, propõe o número 4, o qual, de acordo com o **Quadro 21**, indica que o fato de ter a sustentabilidade organizacional como algo em estágio avançado de desenvolvimento junto aos processos de gestão da Empresa ISE está em estágio avançado de alinhamento com as concepções informadas pelos demais respondentes.

Estas discussões finalizam os assuntos vinculados à compreensão da sustentabilidade organizacional. Embora, como já mencionado ao longo do trabalho, esta dissertação seja uma pesquisa essencialmente teórica, observou-se por meio dos dados empíricos apresentados que os mesmos concederam um reforço sobre a necessidade vislumbrada, em âmbito teórico, de se

possuir um mecanismo de avaliação da sustentabilidade das organizações, pois, ainda que grande parte dos fenômenos aqui analisados tenham-se apresentado como em estágio avançado de desenvolvimento e compreendidos como fatos em estágio avançado de alinhamento com o que pensam os demais respondentes, relata-se uma circunstância pouco confortável, a de que a maioria dos processos de gestão relacionados à sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social da Empresa ISE não estão plenamente desenvolvidos e que, também, não comungam de uma plena aceitação, dentre os respondentes, sobre as realidades expostas por cada um dos representantes das subescalas até aqui analisadas.

O **Quadro 26** sumariza as informações coletadas do formulário padrão e dos demais respondentes (baseadas no gabarito) em relação aos pilares da sustentabilidade organizacional, aos fenômenos de relacionamento da sustentabilidade organizacional (ecoeficiência, justiça ambiental e inserção social) e a sustentabilidade econômica, ambiental e social da Empresa ISE, por meio de pontuações atingidas e intervalos de classificação alcançados.

Informação Analisada	Formulário Padrão		Respondentes/Gabarito	
	Pontos	Intervalo de Classificação	Pontos	Intervalo de Classificação
Pilar Econômico	22	4º Plenamente Desenvolvido	20	4º Plenamente Alinhado
Pilar Ambiental	23	4º Plenamente Desenvolvido	21	4º Plenamente Alinhado
Pilar Social	23	3º Estágio Avançado	26	3º Estágio Avançado
Ecoeficiência	45	4º Plenamente Desenvolvido	41	4º Plenamente Alinhado
Justiça Ambiental	46	3º Estágio Avançado	47	3º Estágio Avançado
Inserção Social	45	3º Estágio Avançado	46	3º Estágio Avançado
Sust. Econômica	91	3º Estágio Avançado	88	3º Estágio Avançado
Sust. Ambiental	91	3º Estágio Avançado	93	3º Estágio Avançado
Sust. Social	90	4º Plenamente Desenvolvido	87	3º Estágio Avançado

Quadro 26 – Resumo das informações a respeito da sustentabilidade da Empresa ISE

Fonte: elaborado pelo autor.

Toda esta rede de fenômenos que constituem a estrutura de compreensão da sustentabilidade organizacional proposta, que migra de seus respectivos pilares e busca, conforme ilustra a **Figura 3**, conceder representatividade para as organizações no alcance de uma sustentabilidade holística, foi assumida, ao longo desta dissertação, como possível de ser gerenciada por preceitos relacionados à teoria das competências, mais especificamente as competências organizacionais.

As competências das organizações, de acordo com Maggi (2006), não são competências que pertencem a elas, mas, sim, competências que fazem referência às

organizações, por uma série de ações que retratam melhorias nas atividades empresariais, incremento nos processos de avaliação, seleção e utilização dos recursos disponíveis e, também, pela ativação de novos recursos por atitudes competitivas que se antecipam a de seus concorrentes. Mills et al. (2002) diferenciam as competências dos recursos, ao admitirem que aquelas constituem atos organizacionais efetivos, enquanto que estes representam potencialidades organizacionais.

A relação entre competências e recursos, como foi discorrida na seção 3, é muito utilizada a fim de que concepções a respeito das competências organizacionais sejam cada vez mais lapidadas, tanto na teoria quanto na práxis (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; DREJER, 2002; HART, 1995; MAGGI, 2006; MILLS et al., 2002; TEECE, 2007).

As competências são compreendidas como vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que compõem efetivas ações organizacionais, advindas do agir de cada indivíduo, o qual é potencialmente capaz de influenciar o quadro futuro da organização. Estes agires individuais, quando analisados por uma unilateralidade, podem abalar o desempenho da empresa mediante o surgimento de condições externas alicerçadas em cenários de incerteza. Bem por isso, cabe à organização desenvolver competências que providenciem a formação de competências individuais que concedam aos indivíduos a aptidão de responderem a mudanças inesperadas de maneira rápida, a fim de que a organização tenha sua sobrevivência mercadológica garantida (BAUM, 2007; BITENCOURT, 2005; BOYATZIS, 1982; DREJER, 2002; ZARIFIAN, 2003).

Por uma ótica reducionista, cabe a consideração de que as ações individuais, expressadas em um contexto organizacional de valorização das competências, acabam por tornarem-se mais relevantes para a organização que ampara o indivíduo, do que para toda a população de organizações (FLANAGAN, 1954; TAYLOR, 1911). Esta concepção adotada por alguns pesquisadores vai contra a investigação de um cenário social que evidencie a importância do desenvolvimento de competências sociais incumbidas de validar o alcance de uma sustentabilidade holística.

Pesquisadores mais recentes buscam conceder às competências uma roupagem mais articuladora entre ambiente, indivíduos e organizações. Eles procuram disseminar a noção da competência como um fenômeno social promotor de uma articulação entre a subjetividade dos valores e traços individuais e a objetividade dos propósitos e planejamentos estratégicos das organizações.

Esta aliança, iniciada no ambiente interno das organizações, ganha novos espaços de discussões pela conscientização da sociedade sobre a necessidade de se realizar um desenvolvimento econômico, ambiental e social pautado por características sustentáveis.

A legitimação da relevância da competência sobre a constituição de uma representatividade organizacional sustentável retrata o compromisso comum participado por homens e empresas, a fim de que maiores níveis de complexidades informativas sejam alcançados em prol da concepção de respostas coerentes e ágeis para problemas sociais, ambientais e econômicos ocorrentes em âmbitos regionais, nacionais e internacionais, na contemporaneidade e no futuro (CASON, 1994; CHEN; NAQUIN, 2006; JAQUES; ZARIFIAN, 2003; LE DEIST; WINTERTON, 2005; McCLELLAND, 1985; SANDBERG; PINNINGTON, 2009; TANGUY, 1997).

Lança-se, então, a prerrogativa de que as competências organizacionais não constituem vantagens competitivas sustentáveis, mas, sim, vantagens competitivas sustentáveis que primam pelo alcance da sustentabilidade das organizações, de um desenvolvimento sustentável sistêmico e de uma sustentabilidade holística.

Se é defendida como um fenômeno sustentável que procura conquistar a sustentabilidade, é porque vislumbra em suas teorizações preocupações imediatistas e longínquas relacionadas, simultaneamente, aos indivíduos, às organizações e ao meio ambiente.

Logo, se desenvolvida por processos plenamente pautados por um domínio organizacional ético e aplicada por orientações pautadas por um interesse coletivo, a competência auxiliará a organização a comprovar sua sustentabilidade, uma vez que, já em um primeiro momento, recebe seus lucros por ações cientes de suas consequências sobre todos os *stakeholders* com os quais se relaciona.

Esta sistematização de processos respaldados por um valor comum de evidenciar o valor social de cada indivíduo em relação ao meio que o ampara permitirá que este mesmo indivíduo instigue-se a constituir-se como um cidadão responsável sobre as consequências de suas atitudes para com toda a cadeia de relacionamento composta por organizações, instituições e outros indivíduos com os quais interage (BITENCOURT, 2005; LE DEIST; WINTERTON, 2005; MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005; McCLELLAND, 1973; SANDBERG; PINNINGTON, 2009; TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 2003).

Em síntese, as competências podem interligar homens, organizações, instituições, sociedade e natureza por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual cada uma destas personagens sociais estabelece um compromisso maior comum, o de promover um desenvolvimento sustentável, por incorporarem o dever de desempenharem suas funções sociais em vias de responsabilidade.

Mediante este contexto, o ser humano é valorizado enquanto agente de mudanças e as organizações são reconhecidas por serem um dos ambientes de recepção, tratamento e disseminação destas revoluções (AUGIER; TEECE, 2008; BOYATZIS, 1982; CASON, 1994; DREJER, 2002; FINCH-LEES; MABEY; LIEFOOGHE, 2005; JAQUES; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; MILLS et al., 2002).

Dubois e Rothwell (2004) atestam que, quando responsabilidades de transformações complexas, como as supramencionadas, são agregadas ao necessário desenvolvimento, expressão e desempenho das competências, elas são sanadas, junto às organizações, pela implantação de um modelo de gestão das competências, além de eficiente, aplicável e compreensível por todos os que participam da mesma realidade organizacional.

De acordo com o modelo proposto, é por intermédio das competências organizacionais que a sustentabilidade organizacional adquire capacidade de ser gerenciada junto ao contexto das organizações. Mediante a compreensão da relevância que as competências assumem no alinhamento investigado, houve o interesse de se observar como as competências organizacionais e o modelo de gestão destas competências se desempenham na Empresa ISE, ao ter como base a subescala II do formulário de pesquisa aplicado.

Como no **Quadro 19** as subescalas I e II são analisadas em conjunto, apresenta-se, em sequência, o **Quadro 27**, no qual são expostos os intervalos de classificação da subescala II (competências organizacionais).

Informa-se, como já mencionado na seção 5, que as duas primeiras perguntas desta subescala compõem itens investigativos de verificação e não de análise. Bem por isso não podem comprometer a pontuação alcançada pela empresa no formulário padrão, logo elas recebem o valor máximo de 2 pontos cada uma.

Tal situação não se repete, quando a análise destas alternativas é feita em relação aos demais respondentes (gabarito), pois, neste caso, tais questões passam a ser analisadas quanto ao estágio de alinhamento que apresentam entre o que é afirmado pelo representante da

subescala II e o que foi respondido pelos abordados para preenchimento do instrumento de coleta de dados.

Subescala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Desenvolvido	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Desenvolvido
II	32	$4 \leq x < 11$	$11 \leq x < 18$	$18 \leq x < 25$	$25 \leq x \leq 32$

Quadro 27 – Os intervalos de classificação da subescala II

Fonte: elaborado pelo autor.

Em uma escala que parte de 4 pontos e que tem seu limite em 32 pontos, a Empresa ISE foi avaliada pelo representante da subescala II com 21 pontos. Esta pontuação, de acordo com o **Quadro 27**, indica que os processos de gestão relacionados às competências organizacionais e ao modelo de gestão destas competências estão em estágio avançado de desenvolvimento.

Com o intuito de verificar se esta realidade confere com as informações apresentadas pelos demais respondentes, transformaram-se as respostas do representante da subescala II em gabarito, e pela soma das médias das respostas de cada questão presente nesta subescala, encontrou-se o intervalo de classificação do alinhamento das informações recebidas. A soma das médias das respostas conferidas por cada um dos abordados no estudo empírico pode ser observada na **Tabela 5**.

Por arredondamento, a soma das médias das dezesseis afirmativas consideradas na subescala II resultou em 21 pontos, pontuação esta que, conforme o **Quadro 21**, admoesta que a noção por parte do representante desta subescala sobre o fato de ter os processos de gestão relacionados às competências organizacionais como em estágio avançado de desenvolvimento na Empresa ISE está em estágio avançado de alinhamento com os demais respondentes.

Tabela 5 - As competências organizacionais e o modelo de gestão destas competências na Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																	
Sub-escala II: Competências Organizacionais																	
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda	
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII			
2	A	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,50	2
3	B	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	1,67	2
4.1	B	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	1	2	2	1,58	2
4.2	B	2	2	0	2	0	0	2	2	0	2	2	2	0	2	1,17	2
4.3	B	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	1,58	2
4.4	B	2	0	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	2	1,33	2
4.5	B	2	0	0	2	0	0	2	2	0	2	2	1	0	0	0,92	0
4.6	B	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1,42	2
4.7	B	2	2	0	2	0	2	1	1	0	2	2	2	0	0	1,17	2
4.8	B	2	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	1,00	0
4.9	C	2	1	2	1	2	2	0	1	1	2	1	0	1	1	1,17	1
4.10	B	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	1	2	2	0,75	0
4.11	C	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,83	2
4.12	C	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1,75	2
4.13	B	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	1,00	0
4.14	B	2	0	0	2	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0,67	0
Total:		32	14	18	23	11	16	28	25	19	32	21	19	20	20,50		

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à questão número 2, oito respondentes concordaram com o representante da subescala II sobre o fato da Empresa ISE possuir muitas habilidades, poucas competências e a capacidade de produzir seus produtos por uma metodologia repetitiva composta por ações eficientes.

Sobre a questão 3, nove foram os respondentes que comungaram com o representante desta subescala sobre o fato de considerarem as competências organizacionais da Empresa ISE, como competências dependentes de processos inter-relacionados que envolvem inúmeras tecnologias e várias pessoas.

Esta sintonia observada nas duas primeiras questões da subescala II pode ser uma consequência da unanimidade de respostas constatada na única questão da subescala I, na qual todos os respondentes concordaram com o representante desta subescala ao admitirem que a Empresa ISE possui uma estratégia empresarial orientada para a obtenção do melhor custo total.

No entanto, pela pontuação atingida pela Empresa ISE no formulário padrão e pelo alinhamento entre as informações concedidas pelo representante da subescala II e pelos demais respondentes, nota-se uma realidade organizacional que não apresenta um modelo de competências plenamente alinhado, situação esta que pode prejudicar, ou até mesmo

inviabilizar, a utilização do mesmo como um mecanismo de gerenciamento das carências observadas na sustentabilidade da empresa pesquisada.

Esta consideração decorre da seguinte ponderação: se, de acordo com o modelo proposto, a competência for o fenômeno que concede capacidade de gestão para a sustentabilidade organizacional, tal modelo já deverá estar plenamente implantado no contexto de gestão da organização, a fim de que a sua eficiência comunicativa e amplitude gerencial já possam ter sido testadas por outros desafios desde a sua implantação.

Esta realidade de incompatibilidade entre o modelo de gestão das competências organizacionais e a capacidade da organização de gerenciar desafios audaciosos foi ressaltada por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) e, também, por Munck et al. (2010), os quais entram em consenso ao admitirem que a consolidação destes modelos, nas organizações, enfrenta, além de inúmeros desafios, uma série de problemas, tais como: encontrar estudos consistentes que comprovem sua ligação com resultados diferenciados; estabelecer métodos eficazes de coleta de dados para a demarcação de competências; estabelecer procedimentos confiáveis para a definição dos descritores de competências; estabelecer estratégias de documentação sistemática para aprimoramentos e revisões processuais; a inexistência de referências científicas que relacionem o modelo com o alcance de sucesso nos objetivos organizacionais; a dificuldade de integrá-lo à estratégia do negócio; e, por último, a não disseminação, em escala suficiente, de relatos científicos ou de casos sobre a validação de seus procedimentos e de si próprio.

Tais críticas foram abordadas a fim de demonstrar que muitas outras organizações, além da Empresa ISE, podem apresentar problemas para alcançar o alinhamento investigado, pela possível constatação de não possuírem seus respectivos modelos de gestão das competências consolidados e validados junto aos demais processos de gestão ocorrentes nos seus respectivos contextos. Embora esta dissertação não tenha como um de seus objetivos explorar teórica ou empiricamente as etapas, os desafios e os benefícios do processo de validação dos modelos de competências, sentiu-se a necessidade de que as discussões e as análises que concedem finalização a esta pesquisa fossem enriquecidas por tais contribuições.

Como já retomado algumas vezes, o objetivo geral desta dissertação foi o de propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Abordadas as discussões mais relevantes sobre cada um dos fenômenos cujo alinhamento interessa a este estudo, ficou constatada a ausência de um corpo teórico que permitisse tratar deste alinhamento por meio da teoria das organizações.

Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Mills et al. (2002) consideram a competência como um ato organizacional efetivo, ou em outras palavras, um agir organizacional efetivo. Drejer (2002) assevera que este agir organizacional é constituído por quatro elementos principais e suas respectivas interações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

Pela união das considerações destes autores, propõe-se que a competência organizacional é um agir organizacional composto pela eficiência das tecnologias, pelas competências dos indivíduos, pela dinamicidade da estrutura organizacional e pela representatividade da cultura da organização, os quais, em conjunto, concedem à mesma o alcance de um retorno econômico diferenciado e a capacidade de agregar valor social aos diferentes indivíduos com os quais se relaciona direta e indiretamente.

Competência, portanto, no contexto deste estudo é sinônimo de agir. Logo, a competência do indivíduo é expressa e reconhecida pelo agir do indivíduo; a competência da organização é desenvolvida e manifestada pelo agir da organização; e a competência da sociedade é conquistada e perpetuada pelo agir da sociedade.

Se, como mencionado no início, o foco desta pesquisa recaiu sobre as organizações, buscava-se, então, uma teoria que permitisse contemplar a competência como um agir organizacional capaz de qualificar, categorizar e gerenciar a sustentabilidade das organizações. Para tanto, adotou-se como padrão teórico de referência a teoria do agir organizacional desenvolvida por Maggi (2006).

O agir organizacional é um agir que busca a produção de ordens e regras e que, em sua forma ideal-típica, é caracterizado por uma racionalidade intencional, sempre compreendida em relação aos conhecimentos e expectativas do sujeito agente (MAGGI, 2006). É por este agir que foi estabelecido um vínculo entre sustentabilidade e competências para os contextos das organizações.

Tal relacionamento evidencia que o alcance do desenvolvimento sustentável é promovido pelo agir social e que a conquista da sustentabilidade organizacional é objetivo almejado pelo agir organizacional respaldado pelos processos de gestão das organizações. Mediante tal lógica, estabelece-se o desenvolvimento sustentável, também dependente do agir organizacional, como uma metacompetência plenamente inserida no contexto do agir social,

portanto está em um nível analítico superior aos mecanismos sociais possíveis de serem controlados e influenciados pelas organizações. A sustentabilidade organizacional, por sua vez, representa uma competência organizacional que, ainda que dependente de órgãos e sistemas de legitimação alheios aos processos de gestão das organizações, é admitida como um fenômeno intrínseco ao agir organizacional.

A competência organizacional de desenvolver e conquistar a sustentabilidade organizacional, pois, advém do que é constituída pelo agir organizacional. A sustentabilidade organizacional, além de ser um agir organizacional, caracterizado como uma competência organizacional, é dependente de subcompetências organizacionais específicas elencadas de acordo com a categorização proposta por Mills et al. (2002).

Sendo assim, a competência organizacional da sustentabilidade organizacional desenvolve-se, gradativamente, por meio da competência ordinária da organização desenvolver-se economicamente; da competência importante de instigar os seres humanos nela inseridos de expressarem e desenvolverem suas competências; das competências foco denominadas de ecoeficiência, justiça ambiental e inserção social; e das competências distintivas classificadas como sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social.

Toda esta rede de competências já foi comentada nesta seção, teórica e empiricamente, por meio das informações coletadas pela aplicação do formulário de pesquisa, com exceção da competência ordinária da organização desenvolver-se economicamente e da competência importante de instigar os seres humanos a expressarem e desenvolverem suas competências.

A competência ordinária se desenvolve, pelo contexto teórico desta dissertação, por meio de três estratégias empresariais principais: excelência operacional, inovação em produto e orientação para o cliente (FLEURY; FLEURY, 2008; TREACY; WIERSEMA, 1995).

Esta competência foi avaliada pela única questão presente na subescala I do formulário de pesquisa, a qual tratava da estratégia empresarial. Como já mencionado, todos os respondentes concordaram com o representante desta subescala ao categorizarem a estratégia da Empresa ISE, como um caminho de gestão moldado pela busca da excelência operacional, devido à ênfase concedida às competências essenciais da área de operações, as quais primam pela produção de artefatos por métodos de manufaturas de larga escala, renovados por inovações incrementais e direcionados para mercados de massa. Em síntese, o que a Empresa ISE deseja por esta rotina estratégica é alcançar o melhor custo total.

Sobre a competência importante de instigar os seres humanos a expressarem e desenvolverem suas competências, em relação à realidade de gestão da empresa pesquisada, foram selecionadas duas afirmativas da subescala II (4.6;4.7), uma afirmativa da subescala III (5.8), uma afirmativa da subescala IV (6.5) e doze afirmativas da subescala V (7.3; 7.6; 7.12; 7.13; 7.14; 7.15; 7.16; 7.17; 7.18; 7.19; 7.20; 7.21). Ao todo, perfazem dezesseis afirmativas, capazes de pontuar, em nível máximo, 32 pontos.

Em consulta à resposta concedida a cada uma delas no formulário padrão, constatou-se o alcance de 22 pontos, pontuação esta que classifica a competência importante de instigar os seres humanos expressarem e desenvolverem suas competências como em estágio avançado de desenvolvimento, conforme intervalos de classificação expostos no **Quadro 28**.

Subescala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Desenvolvido	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Desenvolvido
Competência Importante	32	$0 \leq x < 8$	$8 \leq x < 16$	$16 \leq x < 24$	$24 \leq x \leq 32$

Quadro 28 – Os intervalos de classificação da competência importante

Fonte: elaborado pelo autor.

Cada uma das respostas observadas no formulário padrão foi transformada em gabarito, a fim de que, por meio da soma das médias das respostas conferidas pelos demais respondentes, se encontrasse qual o estágio de alinhamento das informações concedidas pelo representante e demais participantes da pesquisa. A soma das médias pode ser visualizada na **Tabela 6**.

Tabela 6 - A competência importante de instigar o ser humano a desenvolver suas competências na Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																
Competência Importante: Instigar os Seres Humanos a Expressarem e Desenvolverem suas Competências																
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII		
4.6	B	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	0	0	1,42	2
4.7	B	2	2	0	2	0	2	1	1	0	2	2	2	0	1,17	2
5.8	C	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	0	2	1	1,42	2
6.5	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1,92	2
7.3	B	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2	1,00	0
7.6	B	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0,50	0
7.12	B	2	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	0	2	1,08	2
7.13	C	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1,75	2
7.14	B	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	1,00	2
7.15	B	2	1	1	2	0	0	1	2	0	2	1	2	2	1,17	2
7.16	C	2	0	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1,42	2
7.17	B	2	0	0	2	0	0	1	1	0	2	2	1	2	0,92	0
7.18	A	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0,33	0
7.19	C	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1,83	2
7.20	C	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1,75	2
7.21	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2
Total:		32	19	16	20	18	19	20	23	17	30	24	20	22	20,67	

Fonte: elaborado pelo autor.

Por arredondamento, a soma das médias das afirmativas analisadas na **Tabela 6** resulta em 21 pontos, os quais, de acordo com os intervalos estabelecidos no **Quadro 28**, indicam que a noção, por parte dos representantes de cada uma das afirmativas mencionadas, de que a competência importante de instigar os seres humanos a expressarem e desenvolverem suas competências constituir um fato de gestão em estágio avançado de desenvolvimento está em estágio avançado de alinhamento com os demais respondentes. Ou seja, das duas competências que concedem base para o modelo proposto, apenas uma, a competência ordinária, está plenamente desenvolvida e plenamente alinhada entre todos os que participaram do preenchimento do formulário de pesquisa.

Já a competência importante não está plenamente desenvolvida e seu estágio avançado de desenvolvimento não participa de um consenso entre os respondentes. Esta é mais uma situação que pode, além de prejudicar o desenvolvimento do alinhamento investigado na Empresa ISE, ruir com os propósitos de visualizar a plenitude do mesmo no contexto organizacional analisado.

Em fins das discussões e análises que compõem este capítulo, admoesta-se que se as competências concedem capacidade de gestão à sustentabilidade das organizações e se a teoria do agir organizacional vincula estes dois fenômenos pela compreensão das esferas de

ação da sociedade e das organizações na busca por uma sustentabilidade holística, a teoria do alinhamento une sustentabilidade e competência em contexto organizacional por estratégias de gestão que permitem que a organização se torne um agente social ciente de sua representatividade na busca por um desenvolvimento sustentável. São pelas contribuições advindas do alinhamento que as lacunas e as deficiências dos processos relacionados ao desenvolvimento de cada uma das competências organizacionais específicas que compõem o modelo desenvolvido podem ser compreendidas e resolvidas.

O alinhamento proposto considera que o desenvolvimento sustentável, por estar inserido no âmbito do agir social, tem a ver com o ambiente e é dependente da sustentabilidade organizacional, regida pelo agir organizacional, gerenciada e configurada pelas estratégias, recursos e competências das organizações. Este alinhamento investigado será reconhecido como um processo quando movido pelo agir das organizações, ou seja, pela sustentabilidade organizacional, e será admitido como objetivo quando influenciado por questões pertinentes ao agir social do desenvolvimento sustentável.

Enquanto processo envolve a competência importante de instigar os seres humanos a expressarem e desenvolverem suas competências; a competência ordinária da organização desenvolver-se sustentavelmente; as competências foco ecoeficiência, justiça ambiental e inserção social; as competências distintivas sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social; e a competência organizacional sustentabilidade organizacional, conduzida por princípios identificados junto ao agir das organizações.

Enquanto objetivo engloba a metacompetência desenvolvimento sustentável e o objetivo maior de todo este alinhamento, a sustentabilidade holística (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 1999; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; LABOVITZ; ROSANSKI, 1997; LÉLÉ, 1991; MAGGI, 2006; MILLS et al., 2002).

Embora a proposta de alinhamento apresentada considere o espaço em que o mesmo é constituído como um objetivo inserido ao escopo do agir social traduzido em um desenvolvimento sustentável otimizado, ressalta-se que tal agir social vai além do campo de influência possível de ser controlado e gerido pelas organizações, logo, priorizam-se, neste momento de pesquisa, as competências que confluem na competência organizacional da sustentabilidade organizacional, ou seja, da essência do agir organizacional.

A sustentabilidade organizacional, para o alinhamento desenvolvido, compõe uma competência organizacional traduzida como uma vantagem competitiva construída internamente à organização, pela mobilização de recursos e competências que confluam na construção de uma cadeia de relacionamento capaz de estruturar a competência de a organização ser sustentável.

O eixo externo que alinha a metacompetência desenvolvimento sustentável às competências do agir organizacional é a crise ambiental e o eixo interno que sustenta este alinhamento entre sustentabilidade organizacional e um agir social maior é o próprio agir organizacional (BARNEY, 1991; ELKINGTON, 1999; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; PENROSE, 1959; MAGGI, 2006; MEBRATU, 1998; MILLS et al., 2002; TAYLOR, 2000).

Na Empresa ISE, as informações pelas quais os abordados pelo instrumento de coleta de dados retratam seus respectivos entendimentos sobre o alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional foram extraídas da subescala VIII³³ (o alinhamento em investigação). As respostas conferidas nesta subescala não participaram de pontuação e não foram separadas em formulário padrão e em gabarito. Tomou-se tal decisão devido ao fato deste alinhamento estar em investigação e não em validação. Logo, para este momento da pesquisa interessa mais compreender como os respondentes, sendo todos ocupantes de cargos estratégicos da Empresa ISE, entendem a concepção do alinhamento investigado. Este é o terceiro momento de utilização do formulário de pesquisa para análise dos dados indicado na seção sobre procedimentos metodológicos.

Em síntese, para os respondentes, o alinhamento entre sustentabilidade e competências é um processo que busca um resultado, construído internamente, pela manipulação e desenvolvimento de recursos próprios, cuja responsabilidade para o alcance da sustentabilidade organizacional cabe, em maior relevância, ao agir das organizações, o qual é apenas parte de uma série de ações sociais necessárias para que um efetivo desenvolvimento sustentável seja promovido.

O que motiva este alinhamento, externamente, são, em suma, fatores relacionados à perpetuação financeira do negócio e, internamente, fatores e pressões externas como solicitação de clientes e determinações legislativas. Para eles, no período da pesquisa, o conceito de competências estava mais bem disseminado do que o conceito de

³³ A subescala de informações VIII do formulário de pesquisa pode ser visualizada no Apêndice B desta dissertação.

sustentabilidade. Bem por isso, em relação à maioria, cabe às competências o dever de desenvolver a sustentabilidade das organizações e é delas a culpa pela fragilidade atual deste alinhamento na Empresa ISE, que, de acordo com a maioria, encontra-se em desenvolvimento.

O que mais diferiu do modelo apresentado foi a consideração dos eixos que conduzem tal alinhamento para sua plenitude, uma vez que para motivos externos foram consideradas metas internas de desenvolvimento financeiro e para razões internas condicionantes externos determinados por clientes e legislações. Esta confusão sobre o que instiga a realização do alinhamento investigado no contexto de gestão da Empresa ISE pode ser explicada pelo fato do representante da subescala VII informar que na organização pesquisada existe uma preocupação de integrarem-se aspectos sociais, éticos e ambientais junto aos processos de gestão da empresa desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para organização. Para este mesmo representante, a motivação para a sustentabilidade organizacional da Empresa ISE está em reconhecer a sustentabilidade como importante por si só, especialmente, por ser compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.

De acordo com os padrões de sustentabilidade organizacional apresentados por Van Marrewijk (2003), a sustentabilidade da Empresa ISE apresenta preocupações relacionadas a uma sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro e instigações interessadas em alcançar uma sustentabilidade organizacional sinérgica, conforme conceitos expostos no **Quadro 6**.

Em relação à concepção do que vem a ser a sustentabilidade organizacional para Empresa ISE, em uma escala de 0 a 8 pontos, no formulário padrão a pontuação conquistada foi de 4 pontos, o que classifica a subescala VII como em estágio avançado de desenvolvimento nos processos de gestão da organização, de acordo com os intervalos de classificação indicados no **Quadro 19**.

Por arredondamento, a soma das médias das questões consideradas na subescala VII resulta em 6 pontos, os quais, conforme o **Quadro 21**, indicam que a concepção da sustentabilidade organizacional estar em estágio avançado de desenvolvimento apresentada pelo representante está plenamente alinhada com os demais respondentes. A soma das médias pode ser visualizada na **Tabela 7**.

Tabela 7 - A sustentabilidade organizacional da Empresa ISE

AVALIAÇÃO DOS FORMULÁRIOS																
Sub-escala VII: Sustentabilidade Organizacional																
Q	G	Pt.	Pontuação dos Formulários em Relação ao Gabarito												Média	Moda
			RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI	RVII	RVIII	RIX	RX	RXI	RXII		
9	C	4	4	4	0	0	3	3	3	4	4	4	4	3	3,00	4
10	E	4	4	3	4	3	3	2	4	4	2	4	1	1	2,92	4
Total:		8	8	7	4	3	6	5	7	8	6	8	5	4	5,92	

Fonte: elaborado pelo autor.

O estudo realizado na Empresa ISE, como comentado anteriormente, não foi feito com o intuito de validar ou invalidar o modelo desenvolvido e apresentado na seção 4. Entende-se a pesquisa empírica apresentada mais como uma tentativa de identificar em campo a existência de interações entre sustentabilidade e competências que indiciassem a possibilidade de realização de uma pesquisa futura que permita ter como um de seus objetivos específicos o intuito de aplicar o modelo desenvolvido em algumas empresas, a fim de que a estrutura analítica desenvolvida em âmbito teórico possa ser plenamente testada em campo e, então, validada ou invalidada.

Em termos teóricos, e por constatações de algumas evidências encontradas em campo, tem-se como preponderante o reconhecimento de que os vínculos necessários entre competências e sustentabilidade para que os mesmos sejam alinhados em contexto organizacional se dão desde as bases do modelo proposto.

A participação, por parte da organização, de um modelo de competências já implantado e validado fica como condição imprescindível para o estabelecimento do alinhamento investigado. Como o processo de implantação de modelos de gestão das competências em contextos organizacionais é admitido como algo dotado de complexidade desafiadora (DUTRA, 2008), acredita-se que a tentativa de submeter os processos de gestão orientados para a sustentabilidade a demandas amparadas e avaliadas por um modelo de competências incipiente pode resultar em uma série de conflitos internos causados por contingências advindas da incompreensão das causas-fins dos processos, do não entendimento dos atos comunicativos organizacionais e, principalmente, da assunção de ter o propósito organizacional de adquirir tal alinhamento como algo destoante de uma realidade cotidiana desorganizada.

Por conseguinte, o modelo de alinhamento proposto constitui, também, uma rede vinculante de competências que contribui para o alcance de uma sustentabilidade

organizacional. Esta rede vinculante, amparada pelo alinhamento em proposição, apenas conciliará sustentabilidade e competências nas organizações mediante a presença de um programa de assistência e acompanhamento interessado em promover investimentos e desenvolvimento equilibrados de cada uma das competências especificadas.

Os vínculos entre os fenômenos em perspectiva, portanto, acontecem *pari passu*, pois por meio da **Figura 4** constatou-se que, caso uma das competências inseridas em qualquer uma das etapas específicas do alinhamento apresentado não forem efetivamente desenvolvidas e capacitadas de serem expressas todo o modelo, ou, toda esta rede vinculante será abalada, o que confluirá no prejuízo maior de não se conquistar um pleno alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.

Esta seção do trabalho foi realizada com o objetivo maior de sintetizar as discussões e análises mais relevantes abordadas nas seções teóricas desenvolvidas ao longo desta dissertação. Estas, em determinados momentos, foram acompanhadas por informações adquiridas pelo estudo empírico realizado junto a Empresa ISE, o qual foi necessário para respaldar a importância do problema de pesquisa apresentado e importante para reforçar as considerações realizadas em torno da temática desenvolvida. Em sequência, as conclusões da dissertação.

7 CONCLUSÕES

O problema da pesquisa desenvolvida foi: como alinhar sustentabilidade e competências em contexto organizacional? Deste foram extraídos um objetivo geral, o de propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional, e três objetivos específicos, sendo eles: relacionar os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional; estruturar um modelo para a compreensão do acontecimento da sustentabilidade organizacional; e compreender os vínculos entre sustentabilidade organizacional e competências necessários para o seu alinhamento.

Mediante a questão macro que instigou o desenvolvimento desta dissertação e seus respectivos objetivos, optou-se por realizar uma pesquisa essencialmente teórica. Esta qualificação “essencial” é necessária, pois a predominância teórica da pesquisa não dispensou exemplificações empíricas e a realização de um breve estudo de campo. Portanto, classifica-se a dissertação apresentada como um esforço de pesquisa qualitativo, exploratório, descritivo, alicerçado nas contribuições da terceira via indicada por Weber (1964, 1968) e categorizada como um estudo transversal.

Os procedimentos metodológicos envolveram um extenso levantamento bibliográfico, primeiramente, a respeito do histórico do desenvolvimento sustentável (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MEBRATU, 1998), de contribuições que diferenciasses o desenvolvimento sustentável da sustentabilidade (LÉLÉ, 1991; JIMÉNEZ HERRERO, 2000), de algumas das vertentes analíticas da sustentabilidade (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006; EGRI; PINFIELD, 2007), de admoestações que confluíram na concessão de uma definição para a sustentabilidade organizacional para o contexto desta pesquisa (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; AZAPAGIC, 2003; VAN MARREWIK, 2003; JAMALI, 2006) e de abordagens que integram os pilares da sustentabilidade organizacional, a fim de que por esta integração se estruturasse um modelo para a compreensão do acontecimento da sustentabilidade organizacional (AYRES, 1989; PASSET, 1996; MEBRATU, 1998; ELKINGTON, 1999; AZAPAGIC; PERDAN, 2000; O’CONNOR, 2006).

Em um segundo momento, foram investigadas as origens e as evoluções dos estudos sobre as competências (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; TANGUY, 1997; DREJER, 2002), as competências das organizações (DIERICKX; COOL, 1989;

WOODRUFFE, 1992) e a relação entre a visão baseada em recursos e as competências das organizações (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; TEECE, 2007), por meio da qual foi identificada a categorização de competências organizacionais específicas concedidas por Mills et al. (2002).

E a etapa final do levantamento bibliográfico para a constituição do referencial teórico se dedicou a compreender como se dá o alinhamento entre estratégia e competências (TREACY; WIERSEMA, 1995; FLEURY; FLEURY, 2008), as fundamentações da teoria do agir organizacional (MAGGI, 2006), alguns modelos já existentes que relacionam sustentabilidade e organizações (KAPTEIN; WEMPE, 2002; O'CONNOR, 2006; HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009), e, finalmente, o alinhamento entre sustentabilidade e competências investigado nesta dissertação.

Em relação ao primeiro objetivo específico, chegou-se à consideração de que a sustentabilidade é fator que resulta em ações promotoras da expressão e do acontecimento do desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade, quando vinculada a metas organizacionais, constitui um objetivo primado pela conquista de um equilíbrio sistêmico, o qual é validado pela soma dos gradativos sucessos galgados em cada uma de suas metas, situação que respalda conscientizações institucionais, sociais, culturais e econômicas, que, ao se somarem, estabelecem e perpetuam o desenvolvimento sustentável, considerado, pelo contexto desta dissertação, como um agir social movido por várias sustentabilidades sistêmicas, dentre elas a sustentabilidade organizacional, a qual, em suma, retrata um interesse de se conciliar interesses econômicos, ambientais e sociais junto aos atos de gestão proferidos pelas organizações.

Sobre o segundo objetivo específico, ficou constatado que a sustentabilidade organizacional advém da soma plena de três sustentabilidades: a sustentabilidade organizacional econômica, a sustentabilidade organizacional ambiental e a sustentabilidade organizacional social.

Propôs-se que uma empresa busca sua sustentabilidade pelo suprimento de anseios oriundos de três pilares principais: o econômico, o ambiental e o social. O pilar econômico reflete a capacidade de a organização promover o desenvolvimento econômico, o pilar ambiental é compreendido como a capacidade de a organização promover o desenvolvimento ambiental, e o pilar social simboliza a capacidade de a organização desenvolver o desenvolvimento social. Estas capacidades coexistem nos contextos organizacionais, logo são cíclicas e dinâmicas. Bem por isso, a integração destes pilares promove o desenvolvimento

dos fenômenos de relacionamento da sustentabilidade organizacional, sendo eles: a ecoeficiência, a justiça ambiental e a inserção social.

Constata-se a ecoeficiência quando a plena capacidade da organização em promover o desenvolvimento econômico se alia à plena capacidade da mesma contribuir para o desenvolvimento ambiental, ou seja, é o resultado da interação entre o pilar econômico e o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional.

A justiça ambiental é decorrente de ações organizacionais que conciliam em suas decisões interesses relacionados aos pilares ambiental e social da sustentabilidade organizacional. E a inserção social traz à tona a articulação entre o conflito de interesses econômicos e preocupações sociais vislumbradas no cotidiano das organizações.

Se a ecoeficiência depende do pilar econômico e do pilar ambiental da sustentabilidade organizacional, logo contribui para a sustentabilidade organizacional econômica e ambiental; se a justiça ambiental depende do pilar ambiental e do pilar social da sustentabilidade organizacional, por consequência, contribui para a sustentabilidade organizacional ambiental e social; e se a inserção social depende do pilar social e do pilar econômico, contribui para a estruturação da sustentabilidade organizacional social e econômica.

Portanto, na sustentabilidade organizacional econômica, o que viabiliza a interação entre ecoeficiência e justiça ambiental é o pilar ambiental. Na sustentabilidade organizacional ambiental, o fator vinculante entre a justiça ambiental e a inserção social é o pilar social, e na sustentabilidade organizacional social, o que une a inserção social e a ecoeficiência é o pilar econômico.

Esta estrutura integrativa de fenômenos que confluem na sustentabilidade organizacional constitui o modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional proposto e, conforme apresentado ao longo da pesquisa, é passível de ser gerenciado por meio da lógica das competências.

A competência ficou definida como um agir organizacional sustentado pela eficiência das tecnologias, pelas competências dos indivíduos, pela dinamicidade da estrutura organizacional e pela representatividade da cultura da organização, os quais, em conjunto, concedem à organização o alcance de um retorno diferenciado e a capacidade de agregar valor social aos diferentes indivíduos com os quais se relaciona direta e indiretamente.

Competência, no contexto do estudo realizado, foi admitida como sinônimo de agir. Bem por isso, considerou-se que a competência de um indivíduo é expressa e reconhecida pelo agir individual, que a competência de uma organização é conquistada pelo agir organizacional, e que a competência de uma sociedade é perpetuada pelo agir social. Se a competência concede capacidade de gestão para a sustentabilidade nas organizações, a teoria do agir organizacional vincula estes dois fenômenos para a compreensão das esferas de ação social envolvidas na busca da sustentabilidade organizacional, do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade holística.

Por meio da teoria do agir organizacional de Maggi (2006), considerou-se que o desenvolvimento sustentável é uma metacompetência inserida no âmbito de ação do agir social, assim como o objetivo maior do modelo de alinhamento proposto, a sustentabilidade holística. O desenvolvimento sustentável, então, está em um nível analítico superior aos mecanismos sociais possíveis de serem controlados e influenciados pelas organizações.

A sustentabilidade organizacional, por sua vez, constitui uma competência organizacional que, apesar de depender de órgãos e sistemas de legitimação alheios aos processos de gestão das organizações, é admitida como um fenômeno intrínseco ao agir organizacional.

A competência organizacional da sustentabilidade organizacional desenvolve-se gradativamente por intermédio da competência ordinária da organização desenvolver-se economicamente; da competência importante de instigar os seres humanos expressarem e desenvolverem suas competências; das competências foco ecoeficiência, justiça ambiental e inserção social; e das competências distintivas sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social.

Pela teoria do alinhamento, a vinculação entre sustentabilidade e competências providenciada por meio da teoria do agir organizacional é reforçada por estratégias de gestão que podem permitir que a organização alcance uma representação de agente social ciente de sua responsabilidade na busca por um desenvolvimento sustentável.

O alinhamento investigado admite que o desenvolvimento sustentável, uma metacompetência responsabilizada ao agir social, tem a ver com o ambiente e que o mesmo é dependente da sustentabilidade organizacional, competência organizacional regida pelo agir organizacional, gerenciada por estratégias e recursos próprios da organização.

Quando as competências subordinadas à competência organizacional da sustentabilidade organizacional estão migrando para a sua plenitude, entende-se o alinhamento proposto como um processo; e quando tais competências alcançam seu pleno desenvolvimento e passam a contribuir de maneira efetiva para a realização da metacompetência desenvolvimento sustentável e para o alcance de uma sustentabilidade holística, tal alinhamento passa a ser compreendido como um objetivo.

O eixo externo que alinha a metacompetência desenvolvimento sustentável às competências do agir organizacional é a crise ambiental e o eixo interno que sustenta este alinhamento entre sustentabilidade organizacional e um agir social maior é o próprio agir organizacional. Estas reflexões concedem resposta ao objetivo geral desta dissertação.

Com o interesse de conceder respostas mais ricas ao terceiro objetivo específico, utilizaram-se informações advindas do estudo empírico realizado na Empresa ISE. Junto à organização mencionada foram realizados procedimentos metodológicos pautados pela análise documental e aplicação de formulários de pesquisa a doze respondentes participantes de cargos de gestão na empresa.

De acordo com os abordados para o preenchimento do instrumento de coleta de dados, o alinhamento entre sustentabilidade e competências é um processo que busca um resultado, construído internamente, pela manipulação e desenvolvimento de recursos próprios, cuja responsabilidade para o alcance da sustentabilidade organizacional cabe, em maior relevância, ao agir das organizações, o qual é apenas parte de uma série de ações sociais necessárias para que um efetivo desenvolvimento sustentável seja promovido.

O que motiva este alinhamento, externamente, são fatores relacionados à perpetuação financeira do negócio e, internamente, fatores e pressões externas como solicitação de clientes e determinações legislativas. Para eles, no período da pesquisa, o conceito de competências estava mais bem disseminado do que o conceito de sustentabilidade. Bem por isso, em relação à maioria, cabe às competências o dever de desenvolver a sustentabilidade da organização e é delas a culpa da fragilidade atual deste alinhamento na Empresa ISE, o qual, de acordo com a maioria, encontra-se em desenvolvimento.

A pesquisa empírica realizada consistiu mais em uma tentativa de identificar em campo a existência de interações entre sustentabilidade e competências que indiciassem a possibilidade de realização de uma pesquisa futura que permita ter como um de seus objetivos

específicos o interesse de aplicar o modelo desenvolvido em algumas empresas, a fim de que a estrutura analítica desenvolvida em âmbito teórico possa ser plenamente testada em campo.

Pelas análises teóricas e por meio das informações angariadas em campo, admoesta-se que os vínculos necessários entre competências e sustentabilidade para que os mesmos sejam alinhados em contexto organizacional se dão desde as bases do modelo proposto. A participação, por parte da organização, de um modelo de competências já implantado e validado fica como condição imprescindível para o estabelecimento do alinhamento investigado, pois acredita-se que a tentativa de submeter os processos de gestão orientados para a sustentabilidade a demandas amparadas e avaliadas por um modelo de competências incipiente pode resultar em uma série de conflitos internos.

O modelo de alinhamento proposto constitui, também, uma rede vinculante de competências que contribui para o alcance de uma sustentabilidade organizacional. Esta rede vinculante, amparada pelo alinhamento em proposição, apenas conciliará sustentabilidade e competências nas organizações mediante a presença de um programa de assistência e acompanhamento interessado em promover investimentos e desenvolvimento equilibrados de cada uma das competências especificadas.

Tratar as contribuições sobre a sustentabilidade organizacional como algo oriundo de um determinado corpo teórico seria muito audacioso, uma vez que os estudiosos do tema como Azapagic (2003) e Jamali (2006) consideram que a teoria da sustentabilidade das organizações, por mais que seja explorada e revisitada, será sempre embrionária, uma vez que as bases que alicerçam o fenômeno em investigação estão muito vulneráveis a externalidades imensuráveis, impensáveis e imprevisíveis. No entanto, pesquisar o tema é preciso a fim de que o mesmo tome forma de expressão e de gestão junto às organizações.

A sustentabilidade organizacional, como admoestam Dyllick e Hockerts (2002), é um tema de interesse a muitas disciplinas, principalmente àquelas que se relacionam diretamente aos contextos organizacionais, pois são elas que notam a ausência de um mecanismo que confira a possibilidade de gerir toda esta complexidade de relações sustentáveis nas organizações. Mediante tal constatação, introduziu-se a presente dissertação com o intuito de alinhar a sustentabilidade e as competências nos contextos organizacionais.

O estudo realizado evidenciou que a sustentabilidade, junto ao contexto das organizações, é fenômeno dependente das competências, uma vez que estas concedem capacidade de gestão para aquela. Ainda que as competências permitam este potencial de

gerir a sustentabilidade, se ambas não estiverem alinhadas, processos desintegrados podem acarretar em uma falta de coesão das estratégias organizacionais, situação esta que confluiria em prejuízos econômicos, sociais e ambientais. Assim, o alinhamento surge como um artefato final que supre determinadas lacunas deste relacionamento entre sustentabilidade e competências, para que, desta maneira, a gestão conjunta e efetiva destas ferramentas organizacionais ocorra por metodologias fundamentadas e continuadas.

Acredita-se que o modelo de alinhamento construído e apresentado por meio da **Figura 4** introduz aos estudos das organizações um raciocínio de gestão que é alinhado por meio dos seguintes fundamentos: a sustentabilidade organizacional, compreendida como uma competência organizacional, é motivada por um agir organizacional que contribui em parte para um desenvolvimento sustentável, aqui denominado como uma metacompetência regida por um agir social e que tem como objetivo maior propiciar o alcance de uma sustentabilidade holística.

Estudos futuros podem enriquecer a discussão aqui proposta, uma vez que o modelo apresentado constitui em si uma extensa agenda de pesquisa potencial de investigar junto aos contextos organizacionais diversos se a proposição fundamentada em termos teóricos se verificar e se validar, empiricamente.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v.39, n.5, p.619-644, 2002.
- ANDRESKI, S. Method and substantive theory in Max Weber. **British Journal of Sociology**, v.15, n.1, p.1-18, 1964.
- AUGIER, M.; TEECE, D.J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, v.29, n.8, p.1187-1208, 2008.
- AYRES, R. Industrial metabolism and global change. **International Social Sciences Journal**, v.121, p.23-42, 1989.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v.81, p. 303-316, 2003.
- AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Trans IChemE**, v.78, n.4, p.243-261, 2000.
- BARBALET, J.M. Principles of stratification in Max Weber: an interpretation and critique. **British Journal of Sociology**, v.31, n.3, p.401-418, 1980.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-121, 1991.
- BARRETT, G.;DEPINET, R. A reconsideration of testing competencies rather than intelligence. **American Psychologist**, v.46, n.10, p.1012-1024, 1991.
- BATES, I. The competence movement: conceptualizing recent research. **Studies in Science Education**, v.25, p.39-68, 1995.
- BAUM, J. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p.135-193.
- BECK, D.; COWAN, C. **Spiral dynamics**. New York: Blackwell Publishers, 1996.
- BEDEINA, A.G. Contemporary challenges in the study of organizations. **Journal of Management**, v.2, p.185-201, 1986.
- BITENCOURT, C.C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora da Unisinos, 2005.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- BROWN, J.S. Research that reinvents the corporation. **Harvard Business Review**, v.63, n.1, p.102-111, 1990.

BROWN, J.S.; DUGOLD, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v.2, p.20-57, 1991.

CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2007.

CAPRA, F. **The turning point**: science, society and the rising culture. New York: Bantam Books, 1982.

CHEN, H-C; NAQUIN, S.S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p.265-282, 2006.

CHENG, M.Y.; MITTELHAMMER, R. Globalization and economic development: impact of social capital and institutional building. **The American Journal of Economics and Sociology**, v.67, n.5, p.859-888, 2008.

CHRISTIANS, C.G. A ética e a política na pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.141-168.

CLAPP, J. Global environmental governance for corporate responsibility and accountability. **Global Environmental Politics**, v.5, n.3, p.23-34, 2005.

CLARK, W.C. Managing planet earth. **Scientific American**, v.261, n.3, p.47-54.

CLARKE, J.J. **Nature in question**. London: Earthscan Publications, 1993.

COIMBRA, J.A. **O outro lado do meio ambiente**. Campinas: Millenium, 2002.

COLLIS, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v.15, p.143-152, 1994.

CYERT, R.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DALY, H.E. Allocation, distribution and scale: towards an economics that is efficient, just and sustainable. **Ecological Economics**, v.6, p.185-194, 1992.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Deloitte**. Disponível em:
<http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/index.htm> Acesso em: 19 jan. 2010.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.15-42.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, p.1504-1511, 1989.

- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007, p.104-131.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, p.65-91, 1995.
- DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.
- DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004.
- DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.130-141, 2002.
- EGRI, C.P.; PINFIELD, L.T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007, p.361-197.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.
- EVERETT, J.. NEU, D. Ecological modernization and the limits of environmental accounting? **Accounting Forum**, v.24, n.1, p.5-29, 2000.
- FERGUS, A.H.T.; ROWNEY, J.I.A. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics**, v.60, p.17-27, 2005.
- FINCH-LEES, T.; MABEY, C.; LIEFOOGHE, A. In the name of capability: a critical discursive evaluation of competency-based management development. **Human Relations**, v.58, n.9, p.1185–1222, 2005.
- FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v.51, n.4, p.327-358, 1954.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANK, E. The UK's management charter initiative: the first three years. **Journal of European Industrial Training**, v.17, n.1, p.9-11, 1991.
- FREILING, J.; GERSCH, M.; GOEKE, C. On the path towards a competence-based theory of the firm. **Organization Studies**, v.29, n.8, p.1143-1164, 2008.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. **Strategy implementation**: structure, systems and process. St. Paul: West Publisher, 1986.

GIBBS, D. Ecological modernization, regional economic development and regional development agencies. **Geoforum**, v.31, p.9-19, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management**, v.20, n.4, p.874-907, 1995.

GLAESER, E.L.; LAIBSON, D.; SACERDOTE, B. The economic approach to social capital. **Economic Journal**, v.112, p 437-458, 2002.

GORE, A. **Earth in balance**: ecology and the human spirit. New York: Houghton Mifflin, 1992.

GOTTLIEB, R.S (Org.). **This scared Earth**: religion, nature, environment. New York: Routledge, 1996.

GOULDNER, A. Anti-minotaur: the myth of a value-free sociology. **Social Problems**, v.9, p.199-213, 1962.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HANNIGAN, J.A. **Environmental sociology**: a social constructionist perspective. New York: Routledge, 1995.

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.986-1014, 1995.

HAUGHT, J.F. Christianity and ecology. In: GOTTLIEB, R.S (Ed.) **This Sacred Earth: Religion, Nature, Environment**. New York: Routledge, 1996, p. 270-85.

HAY MCBER. **HayGroup**. Disponível em:
<<http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/>> Acesso em: 19 jan. 2010.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p. 4-16, 1993.

HOFF, D.N.; BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E.A. Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Ingepro**, v.1, n.4, p.160-176, 2009.

HOLMBERG, J. **Policies for a small planet**. London: Earthscan Publications, 1994.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (IISD); WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). **Projects**. Available online since October 3rd 2002.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

JABAREEN, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v.8, n.4, p.49-62, 2009.

JAQUES, E.; CASON, K. **Human capability**. Cason Hall & Co.,1994.

JIMÉNEZ HERRERO, L.M. **Desarrollo sostenible**: transición hacia la coevolución global. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPTEIN, M. ; WEMPE, J. **The balanced company**: a theory of corporate integrity. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KINSLEY, D. Christianity as ecologically responsible. In: GOTTLIEB, R.S (Org.). **This scared Earth**: religion, nature, environment. New York: Routledge, 1996, p.116-124.

KLANDERMANS, B. The social construction of protest and multiorganization fields In: MORRIS, A.D.; MUELLER. C.M. (Orgs.) **Frontiers in social movement theory**. New Haven: Yale University Press, 1992, p.77-103.

KLEMP, G.O. **The assessment of occupational competence**. Washington, DC: National Institute of Education, 1980.

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LANT, T.; MEZIAS, S. Managing discontinuous change: a simulation study of organizational learning and entrepreneurial strategies. **Strategic Management Journal**, v.11, p.147-179, 1990.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. New York: John Wiley & Sons, 1997.

LE DEIST , F.D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v.8, n.1, p.27-46, 2005.

LEE, K.N. Greed, scale mismatch and learning. **Ecological Applications**, v.3, n.4, p.560-564, 1993.

LEFF, E. **Racionalidade ambiental**: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

- LEFF, E. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LEIS, H.R. Cidadania e globalização: novos desafios para antigos problemas. In: SCHERER-WARREN, I.; FERREIRA, J.M.C. (Orgs.) **Transformações sociais e dilemas**: um diálogo Brasil/Portugal. São Paulo: Cortez, 2002, p.197-210.
- LÉLÉ, S.M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v.19, n.6, p.607-621, 1991.
- LENZI, C.L. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru: EDUSC, 2006.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, p.111-126, 1992.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARKUS, L.H.; COOPER-THOMAS, H.D.; ALLPRESS, K.N. Confused by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v.34, n.2, 2005, p.117-126.
- MARQUES, J.C.; BASSET, A.; BREY, T.; ELLIOTT, M. The ecological sustainability trigon – a proposed conceptual framework for creating and testing management scenarios. **Marine Pollution Bulletin**, v.58, p.1773-1779, 2009.
- MARSHALL, J.D.; TOFFEL, M.W. Framing elusive concept of sustainability: as sustainability hierarchy. **Policy Analysis**, v.39, n.3, p.673-682, 2005.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MBITI, J.S. African views of the universe. In: OLANIYAN, R. (Org.). **African history and culture**. Lagos: Longman, 1982, p.193-199.
- McCLELLAND, D.C. How motives, skills and values determine what people do. **American Psychologist**, v.40, n.7, p.812-825, 1985.
- McCLELLAND, D.C. Identifying competencies with behavioural-event interviews. **Psychological Science**, v.9, n.5, p.331-339, 1998.
- McCLELLAND, D.C. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**. v.28, p.1-14, 1973.
- McDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. **Corporate Environmental Strategy**, v.9, n.3, p.251-258, 2002.

- McLAGAN, P.A. Models for HRD practice. **Training and Development Journal**, v.43, n.9, p.49-59, 1989.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment Impact Assessment Review**, v.18, p. 493-520, 1998.
- MEBRATU, D. **Sustainability as a scientific paradigm**. Lund: International Institute for Environmental Economics, 1996.
- MCINTONSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.L.; COLEMAN, G. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. São Paulo: Qualitymark, 2001.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MILNE, M.J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v.13, n.6, p.801-839, 2006.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood: Prentice Hall, 1983.
- MOL, A.P.J. The environmental movement in an era of ecological modernization. **Geoforum**, v.31, p.45-56, 2000.
- MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná**. 2005. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, 2005.
- MUNCK, L.; SOUZA, R.B. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, v.16, n.3, p.1-14, 2009.
- MUNCK, L.; SOUZA, R.B.; CASTRO, A.; ZAGUI, C.; MUNCK, M.M.; FRANÇA, R. Modelos de gestão de competências versus processos de validação. Um ponto cego? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010, p.1-17. 1 CD-ROM.
- NELSON, R.R. Recent evolutionary theorizing about economic change. **Journal of Economic Literature**, v.33, p.48-90, 1995.
- PRIETO, V.C.; CARVALHO, M.M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006, p.1-16. 1 CD-ROM.
- O'CONNOR, M. The four spheres framework for sustainability. **Ecological Complexity**, v.3, p.285-192, 2006.

OSORIO, L.A.R.; LOBATO, M.O.; CASTILLO, X.A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v.7, p.501-518, 2005.

PASSET, R. **L'economique et le vivant**. Paris: Economica, 1996.

PEACE, D.W.; TURNER, R.K. **Economics of natural resources and the environment**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1990.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PEPPER, D. **Eco-socialism**. London: Routledge, 1993.

PLUMWOOD, V. **Feminism and the mastery of nature**. London: Routledge, 1993.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.; van der LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v.73, n.5, p.120-129, 1995.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

RALSTON SAUL, J. **On equilibrium**. Toronto: ON, 1991.

RAMOS, A.G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REDCLIFT, M.; BENTON, T. **Social theory and the global environment**. London: Routledge, 1994.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROLSTON, H. **Conserving natural value**. New York: Columbia University Press, 1994.

ROTHSCHILD, E. **Sentimentos econômicos**: Adam Smith, Condorcet e o iluminismo. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel/Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SAFRA, G. **Transferência**: o estar diante, o estar entre e o estar com. São Paulo: Instituto Sobornost, 2007.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A.H. Professional competence as ways of being: an existencial ontological perspective. **Journal of Management Studies**, v.46, n.7, p.1138-1170, 2009.

SCHIMIDHEINY, S. **Changing course**: a global business perspective on business and environment. Massachuset: The MIT Press, 1992.

SCHUMACHER, E.F. **Small is beautiful**. London: Harper Perennial, 1989.

SCHWANDT, T.A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. Interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.193-218.

SILVA, S.L.; SCHERER-WARREN, I. As condições da democracia na sociedade global e multi-identitária. In: LEIS, H.R. (Org.) **Impactos da modernidade na condição humana**. Florianópolis: Insular, 2005, p.143-164.

SILVEIRA, A.M.; YOSHINAGA, C.E.; BORBA, P.R.F. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v.12, n.1, p.33-42, 2005.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SMITH, R. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Technology Management**, v.51, n.5, p.47-53, 2008.

SPECTOR, M.; KITSUSE, J. Social problems: a reformulation. **Social Problems**, v.20, p.145-159, 1973.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work**. New York: John Willey & Sons, 1993.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v.70, n.2, p.57-69, 1992.

STEWART, T.A. **Capital intellectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F; TANGUY, L. **Saberes e competências**. São Paulo : Papirus, 1997, p.167-197.

TAYLOR, D.E. The rise of the environmental justice paradigm: injustice framing and the social construction of the environment discourses. **American Behavioral Scientist**, v.43, n.4, p.508-580, 2000.

TAYLOR, F.W. **The principles of scientific management**. New York: Harper, 1911.

TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v.28, p.1319-1350, 2007.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Nature & dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

- TOWNLEY, B. Reframing human resource management: power, ethics and the subject at work. London: Sage, 1994.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- TRUBEK, D.M. Max Weber on law and the rise of capitalism. **Winconsin Law Review**, p.720-753, 1972.
- TRYZNA, T.C. **A sustainable world**. Sacramento: IUCN, 1995.
- TURNER, R.K. **Sustainable environmental economics and management**: principles and practice. London: Belhaven, 1993.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, 95-105, 2003.
- VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.44, p.107-119, 2003.
- VENTURA, Elvira C. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do “novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. p 1-16. 1 CD-ROM.
- VIEDERMAN, S. **The economics of sustainability**: challenges. Paper presented at the workshop, The Economics of Sustainability, Fundação Joaquim Nabuco, Recife, Brazil, 1994.
- WACKERNAGEL, M.; REES, W. **Ecological footprint**: reducing human impact on the Earth. Gabriola Island: New Society Publishers, 1996.
- WEBER, M. **Economy and society**. New York: Bedminster Press, 1968.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1964.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.
- WHITE, R. W. Motivation Reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v.66, p.297-333, 1959.
- WINDSOR, D. The future of corporate social responsibility. **The International Journal of Organizational Analysis**, v.9, n.3, p.225-256, 2001.
- WINTER, S.G. On coase, competence, and the corporation. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v.4, n.1, p.163-184, 1988.
- WINTER, S.G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v.21, p.981-996. 2000.

WOODRUFFE, C. What is meant by competency? In: BOAM, R.; SPARROW, P.R. (Eds.). **Designing and achieving competency**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1992, p.16-30.

WOODS, P.A. Building on Weber to understand governance: exploring the links between identity, democracy, and “inner distance”. **Sociology**, v.37, n.1, p.143-163, 2003.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B.; SNELL, S.A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**. n.27, p.701-721, 2001.

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p.402-415, 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

ZEMKE, R. Job competencies: can they help you design better training? **Training**, v.19, n.5, p.28-31, 1982.

ZIONI, F. Ciências Sociais e Meio Ambiente. In: PHILIP Jr., A.; PELICIONI, M.C.F. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005, p.39-58.

APÊNDICES

- APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados – Formulário de Pesquisa
- APÊNDICE B - Subescala VIII do Formulário de Pesquisa – O Alinhamento

Apêndice A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - FORMULÁRIO DE PESQUISA
--

<i>Sub-escala I: Estratégia Empresarial</i>

1	Em relação as estratégias empresariais apresentadas abaixo, qual a que possui maior semelhança com a adotada pela empresa pesquisada. Explicar cada uma das alternativas e assinalar aquela que o respondente achar mais coerente com a realidade da empresa pesquisada
<p>A A empresa procura oferecer ao mercado produtos otimizados pela relação qualidade/preço. Nota-se a prioridade de convencer o mercado que a relação estabelecida pela empresa em relação aos produtos e serviços ofertados é vantajosa. As práticas de aprendizagem, inovação e formação de competências na empresa estão orientadas para a oferta de produtos e estratégias de marketing que possibilitem a otimização contínua das atividades organizacionais. O que se busca é o melhor custo total. (2 pontos)</p> <p>B A empresa prioriza uma oferta contínua a um mercado, previamente definido e estudado, e oferece a ele novos conceitos em termos de produtos e serviços. As práticas de aprendizagem e formação das competências na empresa estão orientadas para a inovação. A área de maior relevância é a de pesquisa e desenvolvimento, no entanto o marketing tem uma atuação forte a fim de que a introdução dos novos produtos desenvolvidos aconteça. O que se busca é ofertar o melhor produto. (2 pontos)</p> <p>C A empresa busca especializar-se na satisfação e antecipação das necessidades dos clientes. Tem como área de maior relevância o marketing. Valoriza-se o aprendizado interessado em desenvolver maior intimidade com o cliente e capacidades mais aguçadas de um atendimento customizado. Como os produtos devem apresentar soluções específicas, entende-se que a área de operações deve ser ágil. O que se busca é uma melhor solução total. (2 pontos)</p>	

Pontuação Sub-escala I:

<i>Sub-escala II: Competências Organizacionais</i>
--

2	Dentre as alternativas apresentadas abaixo, cada uma delas deve ser comentada e explicada para o respondente, a fim de que ele indique qual a que melhor qualifica a empresa pesquisada.
<p>A A empresa possui muitas habilidades, poucas competências e possui a capacidade de produzir seus produtos por uma metodologia repetitiva composta por ações eficientes. (2 pontos)</p> <p>B A empresa possui muitas competências, poucas habilidades e baseia seu processo produtivo na diferenciação e customização dos produtos. (2 pontos)</p>	
3	Sobre as competências organizacionais, cada uma das alternativas abaixo descritas deve ser apresentada ao respondente para que ele escolha qual a que possui maior vínculo com a realidade de gestão da empresa pesquisada.
<p>A São competências sustentadas por uma única tecnologia e amparadas por poucas pessoas. (2 pontos)</p> <p>B São competências dependentes de processos inter-relacionados que envolvem inúmeras tecnologias e várias pessoas. (2 pontos)</p>	
4	Sobre o modelo de competências implantado na empresa, cada uma das afirmativas deve ser lida para o respondente e ele deve qualificá-las como 'A' (um fato ainda não desenvolvido na empresa), 'B' (um fato em processo de desenvolvimento na empresa) e 'C' (um fato plenamente desenvolvido na empresa).

		A	B	C	Pontos
4.1	O modelo de competências está implantado na empresa				
4.2	O modelo de competências representa uma ferramenta de gestão estratégica para a empresa				
4.3	Há uma disseminação no interior da empresa a respeito do modelo de competências				
4.4	O que está proposto no modelo de competências é o que se estabelece no cotidiano da empresa				
4.5	Práticas relacionadas ao melhoramento do modelo são vivenciadas continuamente na empresa				
4.6	Existe um período no qual as pessoas são avaliadas por suas competências				
4.7	Os funcionários recebem periodicamente feedback de seus gestores quanto as suas competências				
4.8	Os gestores possuem conhecimento de todas as competências foco adotadas pela empresa				
4.9	A empresa operacionaliza as estratégias relacionadas ao modelo de competências				
4.10	A empresa possui um canal aberto para solução de dúvidas em relação ao modelo de competências				
4.11	A área de gestão de pessoas é a responsável pela efetivação do modelo de competências				
4.12	A área de gestão de pessoas tem respaldo por parte das diretorias em relação as práticas que propõe				
4.13	As unidades de gestão e as diretorias adotam o modelo de competências como necessário				
4.14	A área de recursos humanos compõe uma das unidades estratégicas da empresa				

Pontuação Sub-escala II:

(continua...)

(... continuação)

<i>Sub-escala III: O Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional</i>					
5	Sobre o pilar econômico da sustentabilidade da empresa pesquisada, cada uma das afirmativas deve ser lida para o respondente e ele deve qualificá-las como 'A' (um fato ainda não desenvolvido na empresa), 'B' (um fato em processo de desenvolvimento na empresa) e 'C' (um fato plenamente desenvolvido na empresa).				
		A	B	C	Pontos
5.1	O negócio realizado pela empresa é viável financeiramente				
5.2	A empresa está em um patamar de competitividade considerável no setor em que atua				
5.3	Em relação as vagas de trabalho, a empresa está com a plena capacidade atendida				
5.4	A empresa não possui problemas em penetrar em novos mercados				
5.5	Os planejamentos de lucratividade da empresa consideram questões de longo prazo				
5.6	Há uma redução dos custos operacionais por meio da utilização de recursos gerenciais sistêmicos				
5.7	Políticas de gestão integrativas propiciam a redução do custo para o exercício da atividade foco				
5.8	A mão de obra da empresa é qualificada o que confluí em um aumento constante de produtividade				
5.9	A empresa possui a capacidade de atrair investidores sem maiores dificuldades				
5.10	A empresa possui a competência de gerenciar seus capitais financeiros (lucros ou prejuízos)				
5.11	A empresa possui a competência de gerenciar seus capitais tangíveis (maquinários, estoques)				
5.12	A empresa possui a competência de gerenciar seus capitais intangíveis (reputação, know-how)				

Pontuação Sub-escala III:

<i>Sub-escala IV: O Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional</i>					
6	Sobre o pilar ambiental da sustentabilidade da empresa pesquisada, cada uma das afirmativas deve ser lida para o respondente e ele deve qualificá-las como 'A' (um fato ainda não desenvolvido na empresa), 'B' (um fato em processo de desenvolvimento na empresa) e 'C' (um fato plenamente desenvolvido na empresa).				
		A	B	C	Pontos
6.1	A empresa prioriza a análise preventiva dos impactos gerados por suas rotinas produtivas				
6.2	A empresa está em conformidade com as regulamentações governamentais ambientais				
6.3	Iniciativas como reciclagem e utilização eficiente dos recursos energéticos existem na empresa				
6.4	Os produtos fabricados pela empresa são avaliados quanto ao impacto ambiental que geram				
6.5	Processos e serviços são previamente modelados para gerarem o menor impacto ambiental possível				
6.6	Gastos desnecessários estão totalmente extintos do planejamento da empresa				
6.7	As emissões proferidas pela empresa estão em taxas suportáveis pelos serviços ecossistêmicos				
6.8	A empresa identifica as principais fontes de problemas ambientais gerados por cada área				
6.9	Ciclos de vida dos produtos são considerados na análise dos impactos sobre a cadeia de suprimento				
6.10	A empresa necessita de recursos naturais renováveis em seu processo produtivo				
6.11	A empresa necessita de recursos naturais não-renováveis em seu processo produtivo				
6.12	Dos recursos naturais utilizados pela empresa, a maior parte é renovável				
6.13	A empresa consome energia e recursos em quantidades menores as taxa natural de produção				
6.14	A empresa profere emissões em taxas menores as taxas suportáveis de absorção pela natureza				

Pontuação Sub-escala IV:

<i>Sub-escala V: O Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional</i>					
7	Sobre o pilar social da sustentabilidade da empresa pesquisada, cada uma das afirmativas deve ser lida para o respondente e ele deve qualificá-las como 'A' (um fato ainda não desenvolvido na empresa), 'B' (um fato em processo de desenvolvimento na empresa) e 'C' (um fato plenamente desenvolvido na empresa).				
		A	B	C	Pontos
7.1	A empresa contempla os impactos sociais gerados por meio de suas atividades produtivas				
7.2	A empresa considera as expectativas dos diversos grupos sociais influenciados por suas atividades				
7.3	A empresa contribui para melhores condições de saúde de seus funcionários				
7.4	A empresa contribui para melhores condições de saúde dos familiares de seus funcionários				
7.5	A empresa contribui para melhores condições de saúde da sociedade em geral				
7.6	O bem estar dos funcionários é uma questão abordada nos processos de gestão				
7.7	O bem estar dos familiares dos funcionários é uma questão abordada nos processos de gestão				
7.8	O bem estar da sociedade é uma questão de interesse aos processos de gestão				
7.9	A sobrevivência de diferentes culturas é considerada como importante para a empresa				
7.10	A empresa auxilia diferentes comunidades a perpetuarem seus valores culturais				
7.11	A empresa não está envolvida em escândalos públicos				
7.12	A empresa oferece condições de trabalho excelentes para todos os seus funcionários				
7.13	Os direitos humanos são observados em todas as funções desempenhadas na empresa				

(continua...)

(... continuação)

7.14	A empresa se preocupa em ofertar oportunidades igualitárias para os respectivos níveis de função				
7.15	A empresa oferece bolsas, ou algum auxílio financeiro, para os interessados em estudar				
7.16	Existe um programa de treinamento coerente para com as necessidades internas da empresa				
7.17	Existe um programa de treinamento que procure evidenciar a importância social de cada indivíduo				
7.18	O ambiente de trabalho é seguro				
7.19	Há um programa de desenvolvimento de competências gerenciais				
7.20	Salários, benefícios e oportunidades são ofertados por políticas pré-estabelecidas				
7.21	A empresa rejeita toda e qualquer ordem de discriminação social				
7.22	Existe uma coesão entre as atividades produtivas, distributivas e de vendas da empresa				

Pontuação Sub-escala V:

<i>Sub-escala VI: Sustentabilidade Organizacional Econômica, Ambiental e Social</i>					
8	Sobre a sustentabilidade econômica, ambiental e social da empresa pesquisada, cada uma das afirmativas deve ser lida para o respondente e ele deve qualificá-las como 'A' (um fato ainda não desenvolvido na empresa), 'B' (um fato em processo de desenvolvimento na empresa) e 'C' (um fato plenamente desenvolvido na empresa).	A	B	C	Pontos
8.1	A empresa garante, em qualquer período de tempo, um fluxo de caixa suficiente para assegurar uma liquidez necessária, enquanto que participa de um processo de produção que conflui no alcance de uma taxa de retorno diferenciada a ser oferecida aos investidores. A empresa possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável e com lucratividade considerável.				
8.2	A empresa opta por utilizar recursos naturais que são consumidos em uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa inferior ao desenvolvimento de substitutos para estes recursos. A organização não profere emissões que se acumulam no meio ambiente em taxas maiores do que as capacidades de absorção e assimilação do sistema natural. A empresa não se envolve com atividades que prejudicam os serviços ecossistêmicos. Ela procura ir além do que está previsto nas leis ambientais e se preocupa em criar e preservar habitat seguros a qualquer forma de vida.				
8.3	A empresa agrega valor as comunidades dentro das quais realiza suas atividades operacionais ao incrementar o capital humano de seus stakeholders e, também, ao alavancar o capital social destas comunidades. A empresa procura gerenciar o capital social por meio de uma metodologia compreensiva, na qual os stakeholders são ouvidos e ensinados, a fim de que possa haver um consenso sobre os anseios dos indivíduos e as motivações que regem a empresa, para que assim ocorra uma concordância com os sistemas de valores que conduzem o modelo de gestão da organização. Em suma, a empresa se preocupa em oferecer melhores condições de vida a todos os stakeholders com os quais se relacionam direta e indiretamente e em preservar e restaurar a riqueza dos ecossistemas.				

Pontuação Sub-escala VI:

<i>Sub-escala VII: Sustentabilidade Organizacional</i>	
9	Em relação a sustentabilidade da empresa pesquisada, das alternativas apresentadas abaixo, indicar qual a que possui maior semelhança, de acordo com o respondente, com a realidade vivenciada na empresa.
A	Não se observa qualquer ambição para se alcançar a sustentabilidade organizacional. No entanto, algumas ações rotuladas como sustentáveis podem ser iniciadas quando exigidas por pressões externas (legislações e exigência dos consumidores). (0 pontos)
B	Existe um interesse de se buscar uma sustentabilidade organizacional orientada em prover bem estar para a sociedade dentro de limites previstos por normatizações legais. Observa-se respostas contínuas a algumas demandas de caridade e reivindicações oriundas de atores sociais diversos. (0 pontos)
C	Existe uma preocupação de se integrar aspectos sociais, éticos e ecológicos junto aos processos de gestão da empresa desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para a organização. (1 ponto)
D	Existe um interesse de equilibrar as questões econômicas, sociais e ecológicas, todas colocadas em um mesmo patamar de importância. As iniciativas relacionadas a sustentabilidade organizacional vão além de conformidades legais e não se limitam a preocupações sobre o lucro. (2 pontos)
E	Há uma busca por soluções funcionais bem elaboradas que criem valor nos escopos econômicos, sociais e ecológicos. Esta performance é evidenciada por diferentes índices de desempenho organizacionais, os quais são conquistados por uma abordagem de ganho mútuo participada por todos os stakeholders mais relevantes da cadeia de relacionamento da organização. (3 pontos)
F	A sustentabilidade está extremamente integrada e embutida em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão, e, bem por isso objetiva contribuir para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres e instituições, tanto no presente quanto no futuro. (4 pontos)

(continua...)

(... continuação)

10	Dentre as alternativas expostas abaixo selecionar por meio de considerações do respondente qual a que melhor especifica a motivação da empresa pesquisada buscar a sustentabilidade organizacional.
-----------	--

- A** Não há motivação para a sustentabilidade organizacional. (0 pontos)
- B** A motivação para a sustentabilidade está em percebê-la como algo imposto, uma obrigação ou um comportamento correto. (0 pontos)
- C** A motivação para a sustentabilidade organizacional está relacionada ao desenvolvimento financeiro do negócio. A sustentabilidade organizacional, portanto, apenas será desenvolvida se for rentável. (1 ponto)
- D** A motivação para a sustentabilidade organizacional está no potencial humano, na responsabilidade social das empresas e no cuidado com o planeta. (2 pontos)
- E** A motivação para a sustentabilidade organizacional está em reconhecer a sustentabilidade como importante por si só, especialmente por ser compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa. (3 pontos)
- F** A motivação para a sustentabilidade organizacional está em observar a sustentabilidade como a única alternativa de resposta a crise do meio ambiente. Dissemina-se a compreensão de que cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os seres vivos do planeta. (4 pontos)

Pontuação Sub-escala VII:

(... conclusão)

Apêndice B: SUB-ESCALA VIII DO FORMULÁRIO DE PESQUISA – O ALINHAMENTO

11 Selecionar a alternativa que melhor representa a compreensão do respondente em relação ao alinhamento investigado por esta pesquisa.

- O alinhamento entre sustentabilidade e competências representa um processo
- O alinhamento entre sustentabilidade e competências constitui um objetivo a ser alcançado.
- O alinhamento entre sustentabilidade e competências é um processo que busca um resultado.

12 Qual o objetivo buscado por meio deste alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional?

13 Dentre as alternativas apresentadas, selecionar a que mais agrada o respondente quanto ao processo de construção deste alinhamento.

- Construído por meio do entendimento de forças competitivas externas a organização.
- Construído internamente, ao manipular e desenvolver recursos próprios, tangíveis e intangíveis.

14 Qual o eixo externo que molda e adéqua a expressão deste alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional?

15 Qual o eixo interno responsável por ajustar as operações organizacionais a fim de que este alinhamento entre sustentabilidade e competências ocorra no contexto organizacional pesquisado?

16 Dentre as alternativas abaixo, assinale aquela que é mais relacionada com o ponto de vista do respondente em relação a responsabilidade sobre o alcance de uma sustentabilidade organizacional.

- A organização é a única responsável pelo alcance e desenvolvimento de sua sustentabilidade.
- A sociedade é a principal responsável no auxílio ao desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.
- A sustentabilidade organizacional é dependente de uma série de instituições sociais, no entanto trata-se de um fenômeno dependente, em maior relevância, de um agir organizacional interessado em conquistá-la.

17 Dentre as alternativas abaixo, assinale aquela que é mais relacionada com o ponto de vista do respondente em relação a responsabilidade sobre o alcance do desenvolvimento sustentável.

- A organização é a única responsável pelo alcance de um desenvolvimento sustentável.
- A sociedade é a principal responsável pelo alcance de um desenvolvimento sustentável.
- O agir das organizações importam para o alcance do desenvolvimento sustentável, todavia, representam apenas parte das ações sociais necessárias para a conquista do mesmo.

18 Em relação ao alinhamento investigado, como o respondente contempla a situação do mesmo no contexto organizacional pesquisado?

- (A) Não desenvolvido.
- (B) Em processo de desenvolvimento.
- (C) Plenamente desenvolvido.
- (D) Impossível de ser desenvolvido.

19 Caso a resposta da questão anterior não seja a alternativa 'C', continuar com o formulário. Dentre as noções disseminadas na empresa pesquisada, qual a mais bem desenvolvida, a de sustentabilidade organizacional ou a de competências? _____

20 No contexto organizacional pesquisado, o que mais fragiliza, atualmente, a plenitude do alinhamento em investigação, práticas e decisões relacionadas a sustentabilidade ou práticas e decisões relacionadas as competências? _____

21 Entre a sustentabilidade da organização e as competências da organização, qual o fenômeno de maior relevância para o alcance do alinhamento investigado? _____

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)