



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

ANA CLAUDIA BANSI

**VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL ENQUANTO
UMA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Londrina
2013

ANA CLAUDIA BANSI

**VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL ENQUANTO
UMA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação – Mestrado em Gestão e Sustentabilidade – da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina
2013

ANA CLAUDIA BANSI

**VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL ENQUANTO UMA
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação – Mestrado em Gestão e Sustentabilidade – da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luciano Munck
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio
UFPR – Curitiba - PR

Londrina, 12 de março de 2013.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Luciano Munck, pelos seus valiosos ensinamentos, conhecimentos e experiência transmitidos ao longo de nosso convívio, e pela estimável orientação.

A todos os professores do PPGA-Uel pela reflexão e pelo aprendizado proporcionados através das disciplinas.

As minhas companheiras do grupo de estudo, Bárbara Galleli, Elizabeth de Oliveira, Indiara Beltrame e Jaqueline Claudino, pela troca de conhecimentos que colaborou com o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas da turma do mestrado, que dividiram comigo angústias, alegrias, conhecimentos e experiências.

Ao Francisco Navarro, secretário do programa, por sua amizade, dedicação e pelo apoio solícito sempre que necessário.

Aos amigos de Londrina pelo companheirismo e parceria todos esses anos. Em especial aos queridos Fernando Pinheiro, Ricardo Vignoto e Guilherme Valverde que foram como uma família para mim.

Ao meu noivo, Eduardo Vignoto Fernandes, pelo apoio, motivação, cumplicidade e compreensão em todas as horas.

Aos meus pais, por todo auxílio e pelas bases educacional e emocional concedidos carinhosamente por todos os anos da minha vida.

Às três empresas que abriram amistosamente as suas portas, fornecendo todos os dados necessários para esta pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela concessão da bolsa de estudos durante o mestrado.

“Não podemos viver somente para nós mesmos. Mil filamentos nos conectam com nossos semelhantes; e, entre esses filamentos, como fios solidários, nossas ações correm como causas, e voltam a nós como efeitos.” (Herman Melville)

BANSI, Ana Claudia. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 180 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

RESUMO

O objetivo principal desta dissertação foi o de analisar a validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da sustentabilidade por competências. Para o alcance deste, outros quatro objetivos específicos foram delineados: descrever as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade social, em contexto organizacional; explicar a proposição da vinculação da teoria do agir organizacional e das competências com a sustentabilidade social; estabelecer o processo para análise da validade empírica da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional; e descrever as contribuições advindas da análise da validade proposta. Estes objetivos foram alcançados através de uma trajetória teórica que trouxe avanços concernentes ao tratamento da sustentabilidade social como uma competência componente da sustentabilidade organizacional, esta última, no contexto de um modelo para a gestão da sustentabilidade nomeado '*Framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional' de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011). Este avanço ainda gerou um '*Framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade social'. A pesquisa é caracterizada como qualitativa e exploratória, e para realizar a pesquisa empírica um 'Ciclo interligado de validação qualitativa' foi utilizado, contendo três etapas: definição constitutiva e operacional; validade de construto (a qual envolve a validade de conteúdo, a validade de face, e a confiabilidade); e validade preditiva. Três empresas aceitaram participar da pesquisa de campo, duas do setor energético e uma do setor de mineração. Os dados foram coletados entre agosto e novembro de 2012 por meio de uma sessão de grupo focal contendo cinco participantes, entrevistas individuais com 25 participantes e análise dos relatórios de sustentabilidade das três empresas. Através da confrontação entre o levantamento teórico, a análise das entrevistas e dos documentos, foi realizada a análise de cada etapa do ciclo separadamente. Constatou-se que a sustentabilidade social, nos limites desta pesquisa, é válida como competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional. Esta pesquisa explicita a necessidade de que novos estudos sejam realizados com o intuito de encontrar mecanismos de mensuração mais amplos que apontem para meios de operacionalização e gestão da sustentabilidade social com maior exatidão. Por fim, conclui-se que este estudo, além de disponibilizar uma arquitetura para orientar e discutir o desenvolvimento da sustentabilidade social nas empresas, também apresentou sugestões sobre como as organizações podem manter um relacionamento com as pessoas e a sociedade ao seu entorno de maneira alinhada às premissas da sustentabilidade social. Espera-se também, que o presente estudo suscite discussões e reflexões sobre o papel das organizações perante a sociedade.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional. Sustentabilidade social. Competências organizacionais. Validade.

BANIS, Ana Claudia. **Validity of sustainability social while a organizational competence.** 2013. 180 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to analyze the validity of social sustainability as an organizational competency component of a model for sustainability management skills. To achieve this, four specific objectives were outlined: describe the conceptual and practices foundations of sustainability, in particular social sustainability in organizational context; explain the proposition of linking of theory of action and organizational skills with social sustainability; establish the process for review of the empirical validity of the social sustainability while an organizational competence, and describe the contributions from the analysis of the validity of the proposal. These objectives were achieved through a theoretical path that brought advances concerning the treatment of social sustainability as an organizational competency component of sustainability, the latter in the context of a model for sustainability management named 'Framework representative from happening organizational sustainability' of Munck, Munck and Borim-de-Souza (2011). This advancement also generated a 'Framework representative from happening social sustainability'. The research is characterized as qualitative and exploratory, and to conduct the empirical research a 'cycle of interconnected qualitative validation' was used containing three steps: definition constitutive and operational, construct validity (which involves content validity, the validity of face, and reliability), and predictive validity. Three companies agreed to participate, two of the energy sector and one of mining sector. Data were collected between August and November 2012 through a focus group session with five participants, individual interviews with 25 participants and analysis of sustainability reports from all three companies. Through the confrontation between the theoretical research, interviews and analysis of documents, analysis was performed for each stage of the cycle separately. It was found that social sustainability, within the limits of this research, is valid as organizational competence while part of organizational sustainability. This research explains the need for further studies are conducted in order to find broadest mechanisms to measure, that point for means to management and operation of social sustainability with greater accuracy. Finally, it is concluded that this study, in addition to providing an architecture to guide and discuss the development of social sustainability in business, also made suggestions on how organizations can maintain a relationship with people and society to their around, aligned the premises of social sustainability. It is also hoped that this study raises discussions and reflections on the role of organizations in society.

Key words: Organizational sustainability. Social sustainability. Organizational competence. Validity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	19
Figura 2 – A representação de uma competência.....	48
Figura 3 – Arquitetura de competências.....	49
Figura 4 – Sistema de gestão da sustentabilidade corporativa.....	68
Figura 5 – O modelo de Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN).....	69
Figura 6 – <i>Framework</i> conceitual de uma abordagem de <i>Balanced Scorecard</i> Hexagonal integrada para a sustentabilidade corporativa.....	70
Figura 7 – Síntese socioeconômica.....	71
Figura 8 – <i>Framework</i> representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional.....	73
Figura 9 – <i>Framework</i> orientador do acontecimento da sustentabilidade social nas organizações.....	109
Figura 10 – Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências	121
Figura 11 – Ciclo interligado da análise da validade qualitativa da sustentabilidade social como uma competência.....	123
Figura 12 – Linha temporal desde o contato inicial com as empresas até a realização das visitas	138
Figura 13 – Análise do ‘ <i>Framework</i> do acontecimento da sustentabilidade social’ a partir do ‘Ciclo interligado da análise da validade qualitativa da sustentabilidade social como uma competência’	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características da teoria do agir organizacional.....	37
Quadro 2 – Categorização de recursos.....	42
Quadro 3 – Competência em relação aos concorrentes.....	45
Quadro 4 – Categorização de competências.....	46
Quadro 5 – Similaridades entre a Teoria do Agir Organizacional e Teoria das competências organizacionais	54
Quadro 6 – Modelos de gestão da sustentabilidade em análise.....	68
Quadro 7 – Quadro referência das condições ideais para a avaliação de modelos de gestão da SO.....	76
Quadro 8 – Análise dos modelos de SO a luz das condições conceituais ideais.....	77
Quadro 9 – Avanços e fragilidades dos modelos de SO estudados.....	77
Quadro 10 – Categorias da dimensão social da sustentabilidade organizacional.....	87
Quadro 11 – Quadro síntese com os conceitos importantes para o entendimento da SS	107
Quadro 12 – Descrição das etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências	120
Quadro 13 – Descrição das etapas do processo de verificação da validade da sustentabilidade social.....	122
Quadro 14 – Estrutura de investigação temática.....	126
Quadro 15 – Roteiro para análise e coleta de dados.....	132
Quadro 16 – Entrevistados da Tractebel Energia.....	135
Quadro 17 – Entrevistados da EDP no Brasil.....	136
Quadro 18 – Entrevistados da Samarco Mineração S.A.....	138
Quadro 19 – Quadro comparativo entre os recursos da SS e as ações empresariais.....	148
Quadro 20 – Síntese da análise validade da SS como componente do FRASOR.....	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIT	<i>Bureau</i> Internacional do Trabalho
BSCH	<i>Balanced Scorecard</i> Hexagonal
COM	Comissão das Comunidades Europeias
FRASOR	<i>Framework</i> representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
SLEN	Rede Corporativa Sustentável Local
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SO	Sustentabilidade Organizacional
SS	Sustentabilidade Social
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UICN	União Internacional para a Conservação da Natureza
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2 TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL	21
2.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL.....	23
2.2 TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL	29
2.2.1 Estrutura e Ação.....	31
2.2.2 Trabalho	32
2.2.3 Bem-estar	34
2.2.4 Formação e Aprendizagem.....	35
3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	39
3.1 ORIGEM E BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO.....	39
3.2 ABORDAGENS E CONCEITOS	42
3.3 RELAÇÃO ENTRE TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL, TEORIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL/SOCIAL	51
4 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	57
4.1 ORIGENS E BREVE HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	57
4.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (SO).....	60
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	65
4.3.1 Análise Comparativa dos Modelos Apresentados.....	74
4.3.2 Algumas Considerações sobre o FRASOR.....	78
5 SUSTENTABILIDADE SOCIAL (SS) EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	84
5.1 CONCEITOS E ABORDAGENS DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL.....	84
5.2 INSERÇÃO SOCIOECONÔMICA	90
5.2.1 O Conceito de Inclusão <i>Versus</i> Inserção	90
5.2.2 Inserção Social	92

5.2.3	Inserção Econômica.....	94
5.2.4	Inserção Socioeconômica Como Competência Organizacional de Suporte	96
5.3	JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL	98
4.3.1	Justiça Ambiental.....	99
4.3.2	Justiça Social	101
4.3.3	Justiça Organizacional	104
4.3.4	Justiça Socioambiental Como Competência Organizacional de Suporte.....	105
5.4	<i>FRAMEWORK</i> ORIENTADOR DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	107
6	VALIDADE EM ESTUDOS QUALITATIVOS	113
6.1	CONCEITOS E ABORDAGENS	113
6.2	MODELOS DE VALIDAÇÃO QUALITATIVA.....	116
6.3	MODELO PARA ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL.....	119
7	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	125
7.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	125
7.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	127
7.2.1	Unidade de Análise.....	127
7.2.2	Instrumentos de Coleta de Dados	129
7.2.3	Definição Operacional das Categorias de Análise	131
7.2.4	Análise dos Dados	133
7.3	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA E DOS ENTREVISTADOS	134
7.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	138
8	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	140
8.1	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	140
8.2	VALIDADE DE CONSTRUTO	146
8.2.1	Validade de conteúdo.....	146
8.2.2	Validade de face.....	150
8.2.3	Confiabilidade	153
8.3	VALIDADE PREDITIVA	156
8.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE VALIDADE PROPOSTA NESTE ESTUDO.....	160

CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
REFERÊNCIAS	170
APENDICES	179
APENDICE A – Roteiro para a coleta de dados em grupo focal e entrevista.....	180

1 INTRODUÇÃO

As discussões em torno da sustentabilidade em contexto organizacional figuram no cenário acadêmico e profissional há mais de quarenta anos. Mas, de forma mais intensa, estão presentes há duas décadas. Ao reconhecerem que as organizações consomem deliberada e cotidianamente, em grande escala, os recursos ambientais e sociais do planeta, frequentemente de forma insustentável, empresas, pesquisadores e gestores têm repensado os atuais modelos produtivos.

Acredita-se que as organizações, em especial as privadas (pelo seu diferenciado poder de influenciar hábitos sociais), possuem um potencial significativo de entregar sustentabilidade, pois, apesar de serem vistas como fonte de degradação ambiental e social, diretamente elas representam grandes entes geradores de recursos essenciais para a sociedade. As organizações privadas figuram como atores promotores de mudanças sociais, como exemplo pode-se citar a moda, as exigências em termos de formação e competências e, por fim, o que tem valor e o que não tem em determinado contexto.

O setor privado pode, além disso, fornecer, em alta qualidade, recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura, tecnologia e promoção da boa governança a fim de alcançar a sustentabilidade (AZAPAGIC; PERDAN, 2000; BARKEMEYER et al., 2011), se assumir compromissos em parcerias público/privadas, por exemplo, que se preocupem em garantir um presente e um futuro sustentáveis (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Neste âmbito do desenvolvimento sustentável, o valor da rentabilidade para os acionistas por si só não representa o valor da empresa. Seu valor passa pela criação, gestão e disseminação de novas competências que atendam não somente a critérios e demandas econômicas imediatistas, mas também, sociais e ambientais de longo prazo. Segundo Jamali (2006) a complexidade da gestão de negócios foi elevada depois da globalização. Nesse sentido, novas demandas começam a surgir e as empresas precisam desenvolver mecanismos que comprovem um grau de transparência superior nos processos decisórios organizacionais, trazendo à tona novas exigências em termos de sustentabilidade.

Outro ponto importante se refere as promessas que os governos têm assumido em relação a melhorar as condições de vida das populações ao redor do mundo, observando que estas necessidades sociais têm excedido a capacidade dos representantes políticos de supri-las. Nesse contexto, mais uma vez, a representatividade das organizações não públicas é sentida quando assumem junto aos seus *stakeholders* processos de gestão

sustentáveis socialmente. De acordo com Hahn e Scheemesser (2005), a sociedade sem apoio das grandes corporações provavelmente não alcançará a sustentabilidade.

A partir da importância que é dada as organizações nestas questões, infere-se que a elas se requer uma nova capacidade, porque não dizer uma nova mentalidade: a de atuarem na operacionalização da sustentabilidade. Porém, observa-se que os estudos organizacionais referentes tanto a conceituação quanto a operacionalização da sustentabilidade ainda são frágeis. Em acordo com alguns autores (HANH; SCHEEMESSER, 2005; VOS, 2007; STUBBS; COCKLIN, 2008; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011) nota-se que embora haja um vasto campo de publicações na literatura científica acerca da sustentabilidade organizacional, os estudos são carentes de uma base conceitual comum e unificadora. A compreensão deste fenômeno e a ocorrência de sua operacionalização por meio de modelos de gestão ainda não se apresentam de forma significativa tanto no meio acadêmico quanto empresarial. E em alguns casos, seguem o enfoque unicamente econômico.

Embora se possam observar conhecimentos sobre as exigências, os efeitos e os indicadores sobre o assunto na literatura, pouco se encontra “em relação a como articular esses conceitos sistemicamente para que se tornem ações e decisões organizacionais” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 148). Nesta linha de raciocínio, Azapagic (2003) advoga que há a necessidade de facilitar a convergência e padronização de abordagens para a gerência da sustentabilidade organizacional. O autor afirma que um *framework* que possa ser genericamente aplicado contribuiria com a sensibilização, adoção e disseminação de práticas de sustentabilidade organizacional.

Desta forma, o que se observa, até o momento, é um único consenso de que a definição e a operacionalização da sustentabilidade nas organizações partem de uma composição mediante três pilares: o pilar econômico, o pilar ambiental, e o pilar social; condição disseminada pela abordagem integrativa do *triple bottom line* apresentada por Elkington (1999). Por observar as fragilidades na interação dos referidos três pilares e a escassez de modelos de gestão da sustentabilidade, ou mais especificamente, as limitações em trabalhar integralmente a gestão da sustentabilidade; Munck; Munck; e Borim-de-Souza (2011) propuseram a inserção da lógica das competências (MILLS et al., 2002) no contexto da gestão da sustentabilidade. Isso com o fim de oferecer uma alternativa para operacionalizá-la e geri-la, contribuindo para a cobertura da lacuna comentada.

No ‘*Framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional’ (FRASOR), a sustentabilidade nas organizações é traduzida e tratada como uma competência central. As premissas desta proposta se pautam na integração de

competências chave, como: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, e sustentabilidade social. Estas, por sua vez, são viabilizadas pela interação e atendimento de três competências de suporte, que são: ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica. No FRASOR, as competências precisam atuar de forma alinhada, interconectada e se retroalimentando, pois uma pequena modificação em apenas uma parte deste sistema, desta arquitetura de competências, influenciará o todo (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Orientando-se pelo FRASOR, o presente estudo, componente de um projeto maior que envolve o estudo da validade de todo o sistema, pretende investigar se a proposição da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional é legítima. Ou seja, se esta proposição é válida não só no plano teórico previsto pelo FRASOR como também no plano empírico. Um passo adiante aos estudos de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), pois serão pesquisadas as opiniões de quem vivencia a sustentabilidade em contexto organizacional. Almeja-se, com isso, aprofundamento e confirmação teórica e investigação em campo sobre sua pertinência para orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. Para estudar a legitimidade da sustentabilidade social enquanto uma competência, compondo um modelo de gestão por competências, mostrou-se necessário detalhar as competências de suporte que a promove: inserção socioeconômica e justiça socioambiental. A premissa é a de que se a relação proposta se mostrar legítima, ganhar-se-á uma alternativa para a gestão dos preceitos da sustentabilidade social em contexto organizacional.

Para o FRASOR, a sustentabilidade social é entendida como um subsistema da sustentabilidade organizacional e representa a eficácia das competências inserção socioeconômica e justiça socioambiental. Ela “abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais”, onde “as expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas”. Em síntese, incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano, à equidade e às considerações éticas (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 153).

Um fato que também justifica o enfoque da dissertação na sustentabilidade social é a percepção de que muitos estudos, tanto teóricos quanto empíricos (como: WHEELER, ELKINGTON, 2001; HAHN, SCHEEMESSER, 2005; VON GEIBLER; et al., 2006; EWEJE, 2011) comprovam que a sustentabilidade social recebe menos atenção dos estudiosos na área de sustentabilidade organizacional, onde a sustentabilidade ambiental é

discutida em maior medida e aprofundamento, bem como suas ferramentas de gestão e relatórios.

Hahn e Scheemesser (2005) comprovaram esta lacuna por meio de uma pesquisa que levantou as ferramentas utilizadas para implementar a gestão da sustentabilidade organizacional. Eles sugerem que enquanto a adoção e aplicação de pelo menos algumas ferramentas de gestão ambiental já foi pesquisada e documentada, existem poucas evidências empíricas sobre o uso de modelos de gestão que contemplem a gestão da sustentabilidade social. No contexto empresarial, uma análise descritiva evidenciou que as questões sociais ainda estão atrás das questões ambientais por uma larga margem. As ferramentas de gestão ambiental são mais utilizadas pelas empresas da amostra. Em contraste, as ferramentas de gestão social, tais como relatórios sociais ou orientações para os contratos sociais são usados com muito menos frequência (HAHN; SCHEEMESSER, 2005).

No âmbito da contabilidade, segundo Von Geibler et al. (2006), a elaboração de relatórios de sustentabilidade amplamente aceitos são aqueles que possuem normas ou métricas de contabilidade para levar em conta o desempenho ambiental ou social, tanto a nível corporativo quanto do produto. Porém, em contraste com a contabilidade da gestão ambiental, as pesquisas atuais em contabilidade gerencial para as questões sociais se mostram relativamente limitadas.

Ademais, modelos de sustentabilidade organizacional na Nova Zelândia, em grande parte, também giram em torno de discussões, principalmente, da dimensão ambiental, enquanto a dimensão social é discutida de forma inadequada ou mal compreendida (EWEJE, 2011). Entretanto, apesar da verificação independente das declarações ambientais tornarem-se um negócio sério para consultorias, observa-se também o estabelecimento da comunicação social como uma atividade séria, porém, em um pequeno, mas crescente número de organizações (WHEELER; ELKINGTON, 2001).

Com o intuito de diminuir a lacuna no que se refere à possibilidade de gestão da sustentabilidade social, notou-se também a ausência de uma teoria organizacional consistente que pudesse suportar o relacionamento entre a sustentabilidade social, as organizações e a lógica das competências. Nesse sentido, depois de analisar algumas teorias organizacionais, a teoria do agir organizacional proposta por Bruno Maggi foi escolhida em detrimento de, por exemplo, a teoria da contingência e a teoria institucional. Por entender a organização como uma ação não acabada, a teoria do agir organizacional não se apega a teorias positivistas/funcionalistas, como é o caso da teoria contingencial e da teoria institucional. Para Maggi (2006) a teoria do agir organizacional se alicerça na terceira via

indicada por Weber, onde nem o objetivismo radical e nem o subjetivismo radical são aceitos e suficientes para explicar a sociedade.

Partindo do entendimento que, em acordo com Luhmann (2010), a realidade social é complexa e a organização é uma forma de reduzir complexidade, este trabalho se alinha às premissas da teoria do agir organizacional, a qual delinea que a organização deve ser vista como um processo de ações e decisões, onde a organização se autoproduz e busca reduzir a complexidade por meio de escolhas racionais (racionalidade limitada). Este processo de ações e decisões traz à tona a participação dos indivíduos como fundamentais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, o que também é tomado como premissa deste estudo. Destaca-se que isto não está evidente nos preceitos da teoria contingencial e da teoria institucional.

Ao entender a organização como um processo em constante mudança e construção onde as pessoas cooperam para atingir objetivos comuns, uma visão alternativa para a sustentabilidade organizacional/social – em si complexas – poderá ser inserida nos processos decisórios organizacionais. Além disso, em busca de uma referência para operacionalização dos conceitos envolvidos à sustentabilidade organizacional, utilizar-se-á da teoria das competências organizacionais, principalmente seguindo as proposições de Mills et al. (2002). Ele também compreende que o estabelecimento de competências é um processo em constante construção e criador de formas para avaliar a coerência das atividades operacionais e gerenciais da organização.

O FRASOR mostrou-se legítimo teoricamente ao passar pelo crivo de avaliadores em congressos e periódicos respeitados nacionalmente. Além disso, depois de uma análise comparativa criteriosa frente a outros modelos foi possível nele identificar avanços com respeito ao tratamento da sustentabilidade e seus respectivos componentes (AZAPAGIC, 2003; WHEELER et al., 2005; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; MOLTENI; PEDRINI, 2010). Suportado pela teoria do agir organizacional e pela lógica das competências, pôs ênfase no papel das pessoas neste processo, além de pressupor que a lucratividade e a vantagem competitiva são respostas naturais à gestão da sustentabilidade nas organizações e não seu foco. É neste prisma, então, que este estudo pretende basear o entendimento da sustentabilidade social¹. A partir do FRASOR detalhamentos teóricos

¹ Detalhes que esclarecem a utilização do *framework* e dos relacionamentos propostos entre teoria do agir organizacional, teoria das competências organizacionais e sustentabilidade serão abordados ao longo da dissertação.

ocorrerão a fim de melhor explicar a sustentabilidade social e seu tratamento como competência.

Tendo em vista, portanto, que o referido *framework* e seus componentes já possuem confirmação de sua validade conceitual, demonstrada por sua coerência interna (a proposta) e externa (validado por pares), resta agora saber se a sustentabilidade social neste contexto proposto pelo FRASOR é também válida empiricamente².

O estudo da validade envolve um caráter processual, nunca findo e em permanente construção. Nesse sentido, a validade empírica da sustentabilidade social na condição de competência será investigada por meio do ‘Ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências’ proposto por Munck, Munck e Souza (2011), o qual teve suas questões adaptadas aos propósitos deste estudo. A partir das discussões apresentadas é possível perceber que a grande questão desta pesquisa é: a proposição da sustentabilidade social enquanto uma competência que compõe um modelo de gestão da sustentabilidade por competências tem validade? Ou seja, essa proposição é legítima, é coerente, é pertinente, é crível na visão das referências brasileiras em termos de sustentabilidade organizacional? Embora tenha sido solicitada a participação de todas as empresas classificadas com A+ no GRI, somente três participaram.

Espera-se que este estudo possa apresentar contribuições conceituais e práticas à sustentabilidade social em contexto organizacional. Ao fundamentar o tratamento da sustentabilidade social por meio da teoria do agir organizacional e das competências, tanto teórica quanto empiricamente; espera-se proporcionar uma arquitetura de competências propícia para a concretização da sustentabilidade social de maneira coerente às ações estratégicas organizacionais e às demandas sociais. Além disso, caso a validade da sustentabilidade social como competência seja possível, as organizações terão a disposição um modelo de gestão por competências alinhado aos preceitos da sustentabilidade. Isso poderá promover, de forma efetiva, ações e práticas socialmente sustentáveis.

Em suma, espera-se que este estudo beneficie a sociedade, as empresas e a academia por fomentar discussões e servir de reflexão sobre o desenvolvimento da sustentabilidade social em sua perspectiva micro e macro.

² Entende-se a validade conceitual como a coerência entre a questão proposta, os referenciais utilizados, os conceitos empregados e os relacionamentos existentes entre estes conceitos. E a validade empírica será aqui entendida como a legitimação de um modelo conceitual em contexto organizacional real. Ou seja, ao ser discutido em contexto empírico ele demonstra coerência e suficiência em seus propósitos se ali fosse aplicado.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da sustentabilidade por competências.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade social, em contexto organizacional.
- Explicar a proposição da vinculação da teoria do agir organizacional e das competências com a sustentabilidade social.
- Estabelecer o processo para análise da validade empírica da SS enquanto uma competência organizacional.
- Descrever as contribuições advindas da análise da validade proposta.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de atender aos seus objetivos, a dissertação é dividida em nove partes. A primeira delas é esta introdução com a apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos e dos principais pontos da dissertação. Os capítulos dois e três tratam da teoria do agir organizacional e da teoria das competências organizacionais. Estes dois temas são os próximos capítulos desta dissertação porque eles servem de base teórica para a gestão da sustentabilidade organizacional e social. Desta forma, o desenvolvimento do quarto capítulo sobre sustentabilidade organizacional e do quinto capítulo sobre sustentabilidade social nas organizações já se baseiam nos preceitos sobre o agir organizacional e a teoria das competências.

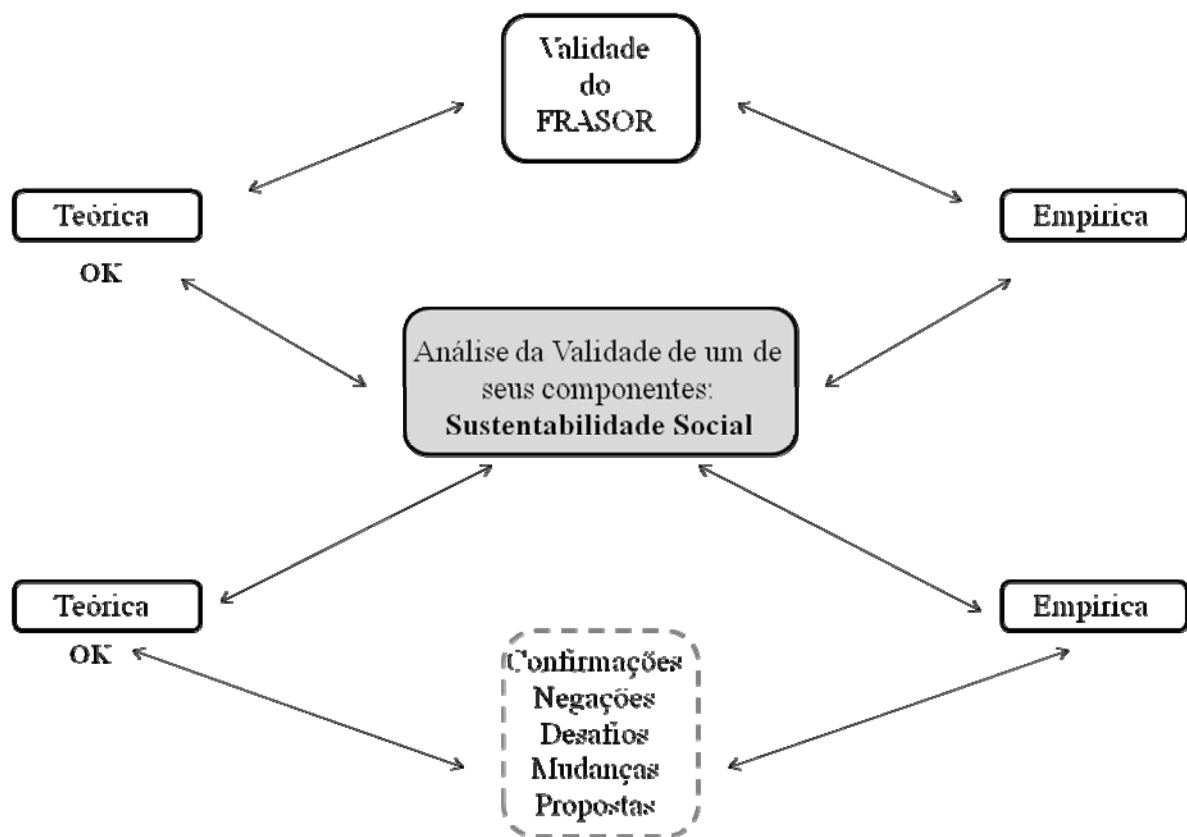
Os capítulos quatro e cinco são centrais no trabalho. O quarto aborda o acontecimento da sustentabilidade nas organizações e o entendimento deste conceito para a dissertação. Além disso, contempla as formas de operacionalização da sustentabilidade organizacional e apresenta com detalhes o *framework* de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), bem como alguns aperfeiçoamentos e os motivos pela sua escolha.

O quinto capítulo aborda como se entende a sustentabilidade social em contexto organizacional orientando-se pelo FRASOR. Também delinea um conceito central

de entendimento deste tema para o trabalho. As competências que fornecem suporte ao acontecimento da sustentabilidade social (inserção socioeconômica e justiça socioambiental) são explicadas em detalhe. Além disso, neste capítulo, um *'framework* do acontecimento da sustentabilidade social' é delineado, trazendo maiores aprofundamentos ao FRASOR.

O sexto capítulo é responsável em apresentar o que se entende por análise da validade qualitativa, como pretendido pelo trabalho. O sétimo trata da metodologia do presente estudo e explica como foi feita a análise da validade da sustentabilidade social enquanto uma competência componente da sustentabilidade organizacional. O oitavo capítulo trata da análise dos dados e resultados. E, por fim, o último deles faz referências as considerações finais do estudo. A Figura 1 demonstra o caminho que a dissertação pretende percorrer.

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Portanto, a ideia principal da dissertação está em analisar a validade empírica da sustentabilidade social como uma competência componente de uma arquitetura de competências que visa subsidiar a gestão da sustentabilidade organizacional. Espera-se que o

estudo aqui proposto gere novas configurações, negações, desafios, mudanças e propostas que possam contribuir para o aprimoramento e construção da sustentabilidade em contexto organizacional.

2 TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL

A teoria do agir organizacional foi escolhida em detrimento a muitas outras teorias organizacionais, dentre elas – teoria da contingência e teoria institucional. Esta escolha se pautou na busca de uma teoria coerente com os princípios e com a complexidade inerentes a sustentabilidade organizacional e que fornecesse aporte para a utilização da teoria das competências. Além disso, a teoria do agir organizacional demonstra uma fundamentação robusta através da utilização de clássicos dos estudos organizacionais conforme apresentado adiante.

No caso da teoria contingencial no âmbito organizacional, Donaldson (1999) entende, de forma resumida, que a organização se assemelha a um conjunto recorrente de relacionamentos entre os seus membros. A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única, que seja aceita e efetiva para todas as organizações. Em outras palavras, a teoria da contingência afirma que nada é certo, absoluto, ou passível de prescrição, ou seja, tudo é relativo. A teoria que serve de base à teoria da contingência é o funcionalismo³ sociológico que explica a estrutura social por suas funções. A teoria e a evidência empírica utilizadas na teoria da contingência estrutural são positivistas⁴. A organização é vista como forçada a ajustar sua estrutura e fatores materiais, tais como tamanho e tecnologia.

Com respeito a teoria institucional, segundo Tolbert e Zucker (1999), estruturas que se tornaram institucionalizadas são aquelas consideradas pelos membros de um determinado grupo social (neste caso, as organizações) como eficaz e necessária, e que serve como força causal de padrões estáveis de comportamento. A institucionalização foi identificada como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. As estruturas que são alteradas ou criadas carecem de credibilidade para agregar algum valor positivo à organização, ou os decisores tipicamente não alocariam recursos para alterar ou

³ **Funcionalismo:** Baseado no modelo do positivismo, o paradigma funcionalista proporciona o quadro para o estudo da sociologia acadêmica, e é responsável pela maior proporção de teoria e pesquisa no campo de estudos organizacionais. O funcionalismo se refere ao preceito de que os sistemas sociais são pré-determinados, ou seja, existem independentemente dos indivíduos e são criados e mantidos em função de seus benefícios instrumentais. Ademais, no caso das organizações, estas possuem estruturas pré-determinadas a fim de que o trabalho seja coordenado em prol de certos objetivos.

⁴ **Positivismo:** O positivismo surgiu com o intuito de eliminar sentenças sem valores comprovativos (significativos) denominadas de metafísicas, marcando, assim, a primeira tentativa de separação entre ciência e filosofia/religião, aceitando como ‘verdade’ somente enunciados de origem empírica ou matemática. Segundo Burrell e Morgan (2006), o termo positivismo é usado para caracterizar epistemologias que buscam explicar e prever o que acontece no mundo social, pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes. Desta forma, a epistemologia positivista é, em essência, baseada nas abordagens tradicionais que dominam as ciências naturais.

criar uma nova estrutura formal. Logo, as estruturas são alteradas ou criadas para agregar valor positivo a organização.

Já, a teoria do agir organizacional, de acordo com seu autor (MAGGI, 2006), exprime uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais, em termos de processo, ou seja, não separa organização e sujeito agente; compreende a organização como processo de ações e decisões. O sujeito, estando no centro do processo, em sua construção e desenvolvimento, seu bem-estar está necessariamente em jogo e depende inteiramente da avaliação da harmonia do processo organizacional.

Neste contexto, levam-se em consideração tanto as estruturas organizacionais quanto as ações de um sujeito ou de um coletivo que formam estas estruturas, ao contrário da teoria contingencial e da teoria institucional, onde a maior preocupação é com a organização referente ao seu tamanho e adequação ao meio ambiente como forma de uma estrutura que traga um bom desempenho; e como estruturas eficazes e necessárias se tornando um padrão de comportamento que traga valor positivo a organização, respectivamente. A teoria do agir organizacional também implica em entender a organização como uma ação não acabada, ou seja, em constante construção e auto-organização de suas estruturas, onde a variável tempo é considerada essencial.

Por entender a organização como uma ação não acabada, a teoria do agir organizacional não se apega a teorias positivistas/funcionalistas, como é o caso da teoria contingencial e teoria institucional. Para Maggi (2006) a teoria do agir organizacional se alicerça na terceira via indicada por Weber (nem o objetivismo radical e nem o subjetivismo radical são aceitos). 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. Portanto, segundo a visão do autor, observa-se que não dá para explicar as organizações complexas de forma só objetiva ou de forma só subjetiva. Uma unificação se demonstra necessária.

A teoria do agir organizacional, por conseguinte, é a forma de ver a organização que mais se aproxima do estudo realizado, pois se acredita que as organizações são mutáveis e se transformam ao longo da variável tempo. A maneira de vê-las como um processo de ações e decisões traz à tona a participação dos indivíduos como fundamentais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, o que também é aceito como verdade neste estudo e não se destaca nos preceitos da teoria contingencial e teoria institucional.

Além disso, a teoria contingencial que teve como um de seus precursores o Donaldson (1999), nunca foi universalmente aceita, e desde a década de 70 vem cada vez mais perdendo força. E a teoria institucional, apresentada por Tolbert e Zucker (1999), acumula críticas devido a falta de descobertas empíricas que embasassem a teoria. Em contrapartida, a teoria do agir organizacional de Maggi (2006), apresenta uma visão inovadora em contexto atual, podendo ser aplicada na organização de modo coerente com a proposta deste trabalho, e, portanto foi escolhida como teoria fundamentadora do modelo de sustentabilidade organizacional aqui apresentado.

Portanto, a teoria do agir organizacional surge, neste contexto, com o papel de proporcionar o entendimento sobre o funcionamento organizacional, além de abrir portas para a utilização da gestão por competências a fim de operacionalizar a sustentabilidade organizacional. Para isto, inicialmente, serão abordadas as origens e a evolução histórica da teoria do agir organizacional e, posteriormente, uma explicação mais apurada desta teoria.

2.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL

Bruno Maggi, o idealizador da teoria do agir organizacional estuda, há 25 anos, teorias organizacionais focando na mudança e no bem-estar organizacional. Diante de muitos estudos, o autor desenvolveu a teoria do agir organizacional, uma teoria sobre o trabalho, o bem-estar e a aprendizagem; focando nos processos de ações e decisões individuais ou coletivas que formam a regulação, ou seja, a ordem organizacional.

A raiz teórica da teoria do agir organizacional fundamenta-se em Max Weber com a teoria do agir social. Esta teoria objetiva exprimir uma maneira de ver, de conceber os fenômenos organizacionais. Assim, além da influência de Weber, o autor ainda conta com contribuições advindas de Chester Barnard, Hebert Simon, James Thompson, Alain Touraine, Jean-Daniel Reynaud e Anthony Giddens.

Tomando como base as discussões de Weber (1904), Maggi delinea a epistemologia⁵ da teoria do agir organizacional como aquela que rejeita o positivismo e o antipositivismo, baseado na terceira via recomendada por Weber. A terceira via indica, metodologicamente, que deve se desenvolver ao mesmo tempo, a compreensão do sentido

⁵ **Epistemologia:** a epistemologia é conceituada como o estudo metódico e reflexivo da ciência, de sua organização, de sua formação, do seu funcionamento e produtos intelectuais. Epistemologia, portanto, significa discurso (*logos*) sobre a ciência (*episteme*) (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

subjetivo do agir e a explicação dos fenômenos sociais através de procedimentos objetivos e verificáveis (MAGGI, 2006).

Partindo desta discussão, Maggi (2006) esclarece que a sua concepção de organização não se situa em observá-la como um sistema social pré-determinado (a concebendo como um sistema mecânico, por exemplo), e também, não se delinea a partir da visão de um sistema social construído pelas interações dos sujeitos. Mas, sim, Maggi (2006) concebe as organizações como um agir social, ou seja, como um processo de ações e decisões. Essa concepção não separa a organização e os indivíduos agentes que atuam e desenvolvem o processo.

Weber (1864-1920), que influenciou a epistemologia do trabalho de Maggi, esquematizou a teoria do agir social, imprescindível para a explicação de Maggi sobre o agir organizacional. Desta forma, a teoria do agir social indica um agir que se refere à atitude de vários indivíduos e se orienta em relação a atitude que outros indivíduos tiveram ao longo de seu curso. Este agir social, portanto, é sempre limitado frente aos objetivos, valores e tradições que os indivíduos possuem (MAGGI, 2006).

Para Weber, o estudo do agir se situa em uma forma de ver que integre o *tempo* como variável fundamental, ou seja, uma concepção em termos de *processo*. Por isso, Weber utiliza um verbo (agir), ao invés do termo ‘ação’, enfatizando, até mesmo do ponto de vista linguístico, a sua concepção dos fenômenos sociais em termos de processo. É a partir desta proposição de Weber que Maggi (2006) propõe a teoria do agir organizacional. Não se utiliza o termo ‘ação organizacional’, pois este termo é entendido muitas vezes como ação acabada. Utilizando agir organizacional demonstra-o como um processo – um agir organizador – que está em constante transformação, como um processo inacabado que perdura no tempo (MAGGI, 2006).

Uma segunda contribuição a teoria do agir organizacional (em ordem cronológica), advém de Chester Barnard (1938). Este se utilizou da mesma concepção de Vilfredo Pareto para o entendimento da ação, onde 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 (MAGGI, 2006). Barnard (1971) utiliza deste pressuposto para falar do equilíbrio organizacional, dizendo que 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. Estes elementos agem de maneira interdependente formando um sistema com objetivos explícitos. É justamente esse subsistema de coordenação da ação cooperativa e pessoas com um propósito comum que constituem uma organização. O autor concentrou-se no estudo da cooperação porque achava que havia uma impossibilidade natural dos seres humanos de atender a todos os seus desejos e necessidades. Muitos somente podem ser atendidos mediante o esforço conjunto, o trabalho coletivo, à base da cooperação (BARNARD, 1971).

Em seu livro ‘As funções do executivo’, Barnard afirma que a principal característica do trabalho gerencial é manter o sistema de esforços cooperativos, onde o propósito organizacional converge com a atenção aos interesses individuais (BARNARD, 1971). Ademais, Barnard acrescenta a noção de processo advinda de Pareto para caracterizar a ação organizacional, aproximando-se da concepção weberiana. Barnard, ainda fala sobre a comunicação como constituinte do tecido conectivo da organização, ou seja, determinante dos modos de coordenação. Pela comunicação é possível coordenar ações que levem à obtenção de um resultado, assim, a comunicação que caracteriza a organização é dotada de autoridade (MAGGI, 2006).

Portanto, Maggi (2006) utiliza, principalmente, na obra de Barnard, a reflexão sobre as relações entre o agir social de um indivíduo e o agir cooperativo, e sua coordenação consciente a fim de alcançar objetivos compartilhados. Ainda, a teoria do agir organizacional se refere a Barnard através da forma como ele interpreta as ligações formais e informais da coordenação, além de como ele explica o caráter relacional da comunicação dotada de autoridade.

Uma terceira contribuição ao estudo da organização e a teoria do agir organizacional provém de Herbert Simon (1916-2001). Simon trouxe uma contribuição no que diz respeito a racionalidade humana. Na sua obra ‘Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas’, Simon (1970) analisa a estrutura da escolha racional humana, ou seja, o modo como o indivíduo decide.

Segundo Simon o comportamento humano nas organizações é, em boa parte, intencionalmente racional, pois a pessoa busca a melhor solução, mas não a consegue devido às suas limitações ou critérios em que ela baseia a sua escolha. Simon vê o homem como um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões, mas possuindo um estoque limitado de informações e capacidades de processamento (SIMON, 1970).

A decisão, portanto, não alcança a racionalidade objetiva (a melhor escolha), pois o indivíduo é limitado e influenciado por sua capacidade física, pelos seus valores e pela extensão de seus conhecimentos (SIMON, 1970). Neste contexto, as decisões nunca são tomadas em condições de certeza. Maggi (2006) complementa que Simon, na sua teoria da racionalidade intencional e limitada, entende a estrutura como a maneira em que se coordenam as decisões e ações, ou seja, ela é produção e reprodução das regras do agir. A organização, portanto, é vista por Simon como um conjunto de programas de ação nos quais os fins que se quer atingir se acorream com os meios dos quais se dispõe.

Portanto, Maggi (2006) afirma que a definição de racionalidade intencional e limitada de Simon é fundamental para a teoria do agir organizacional. A definição da estrutura como coordenação das ações e decisões como regulação do processo, também é essencial. É a partir desta definição que a teoria do agir organizacional desenvolve a reflexão sobre a *variabilidade da estrutura*, entendida como estruturação ou agir estruturante ou regulador. Além disso, da mesma forma que Barnard, Simon destaca a importância das comunicações informais, onde o processo de ações e decisões se dá numa modificação contínua.

A quarta contribuição ao estudo das organizações e a teoria do agir organizacional deriva de Thompson (1967). Baseando-se em Simon, o autor objetiva desenvolver o estudo da organização como um *processo de ações e decisões* orientada por uma *racionalidade intencional e limitada*, enfrentando a *incerteza*. Para ele, a organização é um sistema indeterminado e que enfrenta incerteza, porém que, ao mesmo tempo, está sujeito aos critérios de racionalidade que pedem certeza (MAGGI, 2006).

O pensamento de Thompson trata de numerosos assuntos, entre eles a *relação entre processos*, onde o autor expõe que a própria construção do processo organizacional define seu campo de ação e cada processo de ação só pode existir estando em relação com outros processos; a *instrumentalização técnica*, onde a tecnologia (conjunto de conhecimentos técnicos) funciona como um componente instrumental do processo; a *variabilidade estrutural* que representa uma ação estruturante como um componente ativo fundamental da racionalidade organizacional, que estrutura o processo organizacional; e a *avaliação* da ação organizacional, a qual traz uma proposição de critérios de avaliação das escolhas organizacionais e de decisão (MAGGI, 2006).

Maggi (2006, p. 33) complementa que as contribuições mais significativas de Thompson a teoria do agir organizacional são: o estudo da racionalidade organizacional frente à incerteza; o estudo das relações entre processos o que gera a escolha de construção do

processo organizacional; a definição da tecnologia em termos de conhecimento técnico como componente instrumental do processo; a interpretação da estruturação e das relações com as ações instrumentais e os resultados esperados do processo; e a proposição de critérios de avaliação das escolhas organizacionais. Todas estas características dos estudos de Thompson forneceram apoio a teoria do agir organizacional, principalmente no que se refere sobre as *modalidades de coordenação*, sobre a *variabilidade estrutural* e sobre a *avaliação* do processo organizacional.

Após a obra de Thompson, a teoria do agir organizacional se refere a outras proposições de outros autores para enriquecer seus desenvolvimentos. Assim, uma quinta teoria analisada por Maggi é a proposta por Alain Touraine (1973). 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 do conflito de classes e que encontra sua legitimidade no sistema político-institucional (MAGGI, 2006).

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; a *ação técnica* orientada para a obtenção dos objetivos; e a *ação estrutural*, constituindo o conjunto de regras que ordenam os elementos do processo e suas interdependências com o ambiente. Estas ações enriquecem a análise da teoria do agir organizacional por trazer a possibilidade de analisar as relações de poder entre os processos, no processo e sobre o processo (apud MAGGI, 2006).

A sexta contribuição enriquecedora da teoria do agir organizacional parte da estruturação e teoria da regulação social de Jean-Daniel Reynaud. Por tentar entender o funcionamento dos sistemas sociais, o autor acredita que 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 autoproduzida, guia a ação (apud MAGGI, 2006).

De acordo com Maggi (2006), em relação à perspectiva da teoria do agir organizacional, um aspecto importante da proposição reynaudiana diz respeito à racionalidade

da regulação social. Longe de ter como objetivo uma maximização qualquer, essa racionalidade apenas procura vantagens satisfatórias 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.

A sétima e última proposição enriquecedora da teoria do agir organizacional é encontrada em Anthony Giddens (1984) na teoria da estruturação. Giddens defende uma concepção dirigida para a compreensão conjunta da estrutura e da ação, onde ele recusa as abordagens funcionalistas que compartilham a visão de que a estrutura é definida como um modelo de ação pré-determinado ao qual o sujeito é frequentemente submetido sem dele ter consciência; e também recusa as abordagens hermenêuticas⁶, interacionistas⁷ e fenomenológicas⁸ onde o sujeito constrói a sociedade e a noção de estrutura perde sua relevância, chegando até a ser descartada (GUIDDENS, 1984; MAGGI, 2006).

Para Giddens a ação é situada e intencional, os sujeitos observam suas ações, bem como as reações alheias e as consequências produzidas, mesmo não estando em condição de explicar seus fins. A estrutura, por sua vez, é instituída de regras e recursos implicados de maneira recursiva na produção dos sistemas sociais, onde as regras produzem constrangimentos à ação, mas também a torna possível, sendo o produto do agir (GUIDDENS, 1984; MAGGI, 2006).

Assim, a noção de estruturação é o que permite considerar ao mesmo tempo a estrutura e a ação com sua complementaridade e relações recíprocas. A estruturação designa a produção do processo das relações sociais através do tempo e espaço, em virtude da *dualidade da estrutura*, isto é, seu duplo estatuto de condição e ao mesmo tempo consequência da ação. Por isso, a estruturação implica a relação recorrente entre a estrutura (que ao mesmo tempo em que constrange é fonte de possibilidades) e a ação que a reproduz.

⁶ **Hermenêutica:** Derivando largamente do trabalho de Dilthey, esta desenvolveu-se primeiro como um método de estudo especialmente adaptado a uma visão idealista do mundo. Mais recentemente, sob a influência de Gadamer, ela assumiu uma nova dimensão e desenvolveu-se largamente em termos teóricos, particularmente em relação ao papel e influência da linguagem na vida social (BURRELL; MORGAN, 2006).

⁷ **Interacionismo:** Georg Simmel (1858-1918) delineou a abordagem interacionista por argumentar em favor de uma análise de associação e interação humanas. Ele estava interessado no estudo da sociedade como um intrincado entrelaçamento de múltiplas relações estabelecidas entre indivíduos em constante interação uns com os outros. Simmel, portanto, focou sua atenção nos seres humanos em seu contexto social. Ele estava interessado, acima de qualquer coisa, no que ele descreve como “interações entre os átomos da sociedade” (BURRELL; MORGAN, 2006).

⁸ **Fenomenologia:** é uma filosofia sem pressupostos que toma a consciência como a matriz de todos os fenômenos, considera os fenômenos como objetos de atos intencionais e os trata como essências, exige seu próprio método, preocupa-se com a experiência pré-predicativa, oferecendo-a como fundamento da ciência (BURRELL; MORGAN, 2006).

Já a dualidade da estrutura indica que ela é o resultado da atividade humana e, ao mesmo tempo, o mediador da construção do processo de ação (GUIDDENS, 1984; MAGGI, 2006).

Maggi (2006) afirma que esta reflexão proposta pelo autor contribui para o desenvolvimento da teoria do agir organizacional, pois a discussão epistemológica de Giddens (1984) remete à terceira via indicada por Weber, sobre a qual se fundamenta a teoria do agir organizacional. Além disso, os conceitos propostos por Giddens sobre estrutura, ação e estruturação ajudam a compreender a relação entre processos de ação e sua auto-organização, reforçando a perspectiva da teoria do agir organizacional enquanto teoria do agir social.

Tendo em vista este histórico do surgimento da teoria do agir organizacional que começou em Weber passando por diversos autores até chegar em Giddens, o próximo tópico trata de uma explicação mais detalhada da teoria do agir organizacional.

2.2 TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL

Para compreender o posicionamento da teoria do agir organizacional, Maggi (2006) explica três maneiras de ver a organização que ele retoma em vários contextos, a fim de esclarecer como sua teoria realmente se diferencia das outras maneiras de ver a organização. Dentre as maneiras, as duas primeiras são rejeitadas pelo autor, enquanto a última, caracterizada pela terceira via de Weber é a maneira aceita pelo autor:

- Organização como sistema social pré-determinado: baseada no positivismo apresenta racionalidade objetiva e relações de causa e efeito;
- Organizações como sistema social construído: é antipositivista, e apresenta uma construção cultural que se institucionaliza, ou seja, não racional;
- Organização como agir social: pautada na terceira via de Max Weber (rejeita tanto o positivismo quanto o antipositivismo), é um processo de ações e decisões, com racionalidade limitada, contemplando o entendimento do agir ao longo do tempo.

Utilizando-se dessa maneira de ver as organizações e das proposições de Weber, o primeiro atributo da teoria do agir organizacional apontado por Maggi (2006) se refere ao entendimento da teoria do agir organizacional como uma teoria do agir social. Isto abrange várias características organizacionais como:

- Conceber a organização em termos de processos, em que o tempo é considerado uma variável fundamental. A organização sendo um processo, não há a separação entre a organização e os indivíduos agentes juntamente com seus sentidos;
- Uma teoria do agir pressupõe uma teoria das decisões. Para tanto, a teoria do agir organizacional entende a organização enquanto *processo de ações e decisões*;
- Todo o processo organizacional está *em relação com outros processos*, assim como os processos de ação coletiva realizada pelos indivíduos tem ligação com outras ações e decisões anteriores;
- O agir organizacional é um agir racional, pois ordena as ações do processo em direção a um objetivo perseguido com base no sentido intencional dos indivíduos, a fim de produzir uma ordem, onde *o processo de ações e decisões se auto-organiza*;
- Há uma estruturação ou regulação onde o processo de ações e decisões, ou seja, o agir organizacional, varia em termos de *forma* e no *tempo*.

Além dessas características, a teoria do agir organizacional implica uma racionalidade intencional e limitada assim como a razão humana, de acordo com Simon (1970). Dada a circunstância em que a estrutura organizacional é uma ação estrutural ou estruturante, ou seja, não é uma ação acabada, mas em constante construção, segundo as proposições de Reynaud; a organização é a auto-organização da ação social que o próprio processo regulador constrói. Desta forma, entende-se a ação social, bem como a ação organizacional como um processo de ações e decisões em que a ideia de processo implica tanto uma ação reguladora e organizadora quanto uma racionalidade intencional e limitada. Ademais, é através da coordenação da ação cooperativa entre os indivíduos que se constitui uma organização (MAGGI, 2006).

Desta forma, a teoria do agir organizacional procura entender como acontece o processo organizacional gerador de ordem e explica que a organização é o resultado de uma negociação em parte explícita e em parte implícita de um compromisso entre diferentes tipos de regras: uma regulação conjunta. O que explica o caráter necessariamente transitório e local das regras, é que a regulação não é o produto de uma

entidade ou atores pré-definidos: ela própria constitui um ator social. A organização, portanto, se produz através da produção de suas próprias regras (MAGGI, 2006).

A partir da perspectiva teórica de Reynaud onde a organização é entendida como uma ordem do processo de ação; a teoria do agir organizacional entende a organização como um processo de ações e decisões que se autoproduz e se auto-regula. Ela não é uma entidade concreta, não é construída nem determinada do exterior, não é separada dos sujeitos que agem e decidem. O processo se forma, se desenvolve e se modifica pela ordem das ações e decisões dos sujeitos, construindo continuamente as regras de sua própria ordem (MAGGI, 2006).

Portanto, a teoria do agir organizacional proposta por Maggi discute algumas questões que envolvem o entendimento do processo organizacional sempre se opondo a visões extremamente objetivistas e subjetivistas. Para compreender seu entendimento sobre as organizações, esta parte divide-se em quatro, trazendo melhores explicações sobre o entendimento de Maggi a respeito da estrutura e ação organizacionais; do trabalho; do bem-estar dos sujeitos agentes; e, da aprendizagem.

2.2.1 Estrutura e Ação

A teoria da estruturação proposta por Giddens (1984) oferece uma alternativa as duas perspectivas dos estudos organizacionais mais utilizados. A primeira delas, a escola funcionalista, proveniente do positivismo e neo-positivismo e mais seguida nos estudos sobre as organizações, descarta o sentido que o sujeito dá ao agir organizacional, e a estrutura é mais importante neste contexto, sendo concebida como uma realidade relativamente fixa e de longa duração. Assim, a estrutura é uma entidade que precede e modela as ações dos indivíduos (MAGGI, 2006).

Já, a segunda perspectiva, que contrapõe as interpretações objetivistas, é a escola das interpretações subjetivistas que tem sua origem na fenomenologia social e no interacionismo. Neste caso, a organização, como todo sistema social, é vista como uma realidade socialmente construída pelos atores. Assim, a ação está em destaque em detrimento à estrutura (BURRELL; MORGAN, 2006; GIDDENS, 1984; MAGGI, 2006).

Porém, apesar de Maggi (2006) afirmar que tanto as perspectivas objetivistas quanto as subjetivistas contribuem para esclarecer aspectos relevantes da organização, ele revela que ambas reificam a organização e trazem a tona uma oposição irreconciliável entre os elementos estruturais e aquilo que pode ser atribuído às atitudes e aos

comportamentos dos sujeitos agentes. Assim, a teoria da estruturação de Giddens (1984) torna possível a integração da estrutura e da ação e oferece uma alternativa a esta oposição criada pelas duas alternativas citadas.

O entendimento de estruturação de Giddens, utilizado pela teoria do agir organizacional, leva em consideração que as ações dos sujeitos agentes produzem e reproduzem as estruturas sociais ou organizacionais e que estas estruturas são, ao mesmo tempo, o médium que constrange e que permite a ação (MAGGI, 2006). Dessa forma, nem a estrutura e nem a ação se destaca em detrimento de uma ou de outra, as duas são interligadas e importantes para o agir organizacional.

Portanto, a estruturação e as capacidades humanas que constroem a ordem das ações no processo são sempre variáveis devido aos limites da razão humana. Como consequência, a estruturação nunca está terminada, nunca completa: portanto, quando se produzem regras antes da ação, novas regras se acrescentam durante a ação para a correção e integração das regras precedentes (MAGGI, 2006).

Assim, a estruturação nunca é pré-determinada. Ela pode ser em parte pré-ordenada – ordem produzida anteriormente. Mas é também ordem contextual à ação, intrínseca, não-separada da ação. Neste quadro, estruturação é, portanto, ação estrutural ou estruturante; ação que pode ser individual ou coletiva, explícita ou implícita, rotineira ou nova, consciente ou não-consciente (GIDDENS, 1984; MAGGI, 2006). Essas discussões levam diretamente ao trabalho, a forma organizacional de como ações e estruturas são produzidas e modificadas ao longo do tempo. A seguir, o entendimento de Maggi sobre o trabalho será exposto.

2.2.2 Trabalho

O trabalho, dentro do molde taylorista (que ainda é utilizado até os dias atuais), representa uma tarefa que desapropria o saber do operador e exclui sua iniciativa, trazendo como resultado o isolamento de cada operador e o controle direto de cada execução, a saber a separação da direção e da execução referente a tarefa (MAGGI, 2006).

Todavia, de acordo com Maggi (2006), no contexto da teoria do agir organizacional o trabalho é entendido de forma distinta. As situações de trabalho são entendidas como processo de ação social, e neste contexto, o trabalho, bem como a realidade organizacional são compostas de regras de direção e de execução, podendo ambas ser

explícitas ou implícitas, escritas ou não, produzidas por acordos ou por imposições, e podendo ser tanto formais quanto informais.

Ainda, neste contexto, as tarefas cada vez mais encontradas nas situações de trabalho são as que permitem e requerem iniciativa, comunicação e trocas entre os operadores. Ao contrário da concepção taylorista onde se expropriava inteiramente o saber do operador, reconhece-se, pelo menos em partes, sua competência; e a iniciativa também não é excluída, mas pedida. Portanto, para a teoria do agir organizacional compreende-se o trabalho como sendo sempre organizante, ao mesmo tempo em que é organizado (MAGGI, 2006).

Nesta conjuntura da forma como se entende o trabalho, entra em discussão termos como a autonomia, a heteronomia e a discricionariedade que acontecem no processo de trabalho e são necessárias para criar ordem e manter a regulação organizacional.

Autonomia significa a capacidade de produzir suas próprias regras, portanto, a capacidade de gerir os próprios processos de ação; ela induz independência. A autonomia pode se referir a um sujeito singular ou um sujeito coletivo, e nestes dois casos ela diz respeito à regulação do processo de ação. Já, a heteronomia diz respeito aos princípios de regulação aos quais os sujeitos são submetidos, ou seja, autonomia e heteronomia são produção de regras (MAGGI, 2006).

A organização é sempre autônoma e heterônoma, pois todo processo de ação organizacional em parte define suas próprias regras e em parte recebe regras do exterior que o governam. Desta forma, nenhum processo de ação organizacional é completamente autônomo, pelo fato de estar em relação com outros processos. Também, nenhum processo de ação organizacional pode ser completamente heterônomo, pelo fato de sua regulação ser o resultado sempre mutável, de negociações entre todos os sujeitos envolvidos, nos diferentes níveis de decisões (MAGGI, 2006).

Mas, conforme assegura Maggi (2006), qualquer que seja sua finalidade e construção, a organização se revela constrangedora por reduzir a autonomia de decisão dos sujeitos. A racionalidade individual é substituída, em parte, pela racionalidade do processo. Pelo próprio fato de participar do processo, o sujeito não pode se manter completamente autônomo. Todavia, o constrangimento organizacional não pode ser absoluto. Cada processo pode, portanto, revelar-se mais ou menos constrangedor para os sujeitos agentes.

Por fim, no caso da discricionariedade, esta indica espaços de ação previstos por um processo regrado, onde o sujeito agente pode/deve escolher entre alternativas em um quadro de dependência. A tarefa discricionária implica uma obrigação de decidir, onde as

premissas da decisão são controladas de cima. Ela é, portanto, duplamente constrangedora (MAGGI, 2006).

Dada uma regra, que acontece através da autonomia ou heteronomia, a discricionariedade indica a possibilidade de escolha de ação alternativa. Porém, a discricionariedade é interior à organização e necessária. Como as organizações enfrentam a incerteza, o agir organizacional precisa do exercício da discricionariedade de maneira proporcional à incerteza (MAGGI, 2006). Em fim, por observar a relação constante e não-separável do indivíduo e da organização gerando autonomia, heteronomia e discricionariedade; o bem-estar individual e coletivo se torna vinculado à organização, por isso, a seguir, explica-se esta relação.

2.2.3 Bem-estar

Maggi (2006) expressa que olhar a organização por meio da teoria do agir organizacional abre espaço para refletir sobre a regulação do processo de trabalho (que acontece através da autonomia, heteronomia e discricionariedade), considerando, neste contexto, o bem-estar dos sujeitos envolvidos em um sentido mais amplo: bem-estar físico, mental e social. As maneiras diferentes da teoria de Maggi de ver a organização não consideram o bem-estar, isto porque as teorias objetivistas implicam que o sujeito se adapte a um sistema pré-determinado; e as teorias subjetivistas pleiteiam a oposição entre sujeito e organização. Assim, estas concepções teóricas não conseguem interpretar a ligação entre o bem-estar dos sujeitos e as características da realidade organizada.

Porém, no quadro da teoria do agir organizacional há uma inversão de perspectiva, pois, a organização passa a ser vista como processo de ações e decisões que implica um sujeito agente não separável da organização. O sujeito, no centro do processo, envolvido na construção e desenvolvimento do mesmo, coloca seu bem-estar em jogo e depende inteiramente da avaliação da congruência do processo organizacional (MAGGI, 2006).

Buscando o bem-estar nas várias vertentes já citadas – física, mental e social – emerge uma visão da intervenção na qual a análise e concepção do trabalho estão estreitamente correlacionadas à prevenção. Para evitar, eliminar ou reduzir os riscos, é necessário intervir na concepção e configuração dos postos de trabalho, instrumentos, tarefas e modalidades efetivas de desenvolvimento da ação (MAGGI, 2006).

Para Maggi (2006) a questão do bem-estar diz respeito a todas as escolhas do processo organizacional: escolhas dos resultados esperados, de ações instrumentais, e de estruturação, nos níveis de ação e decisão. Porém, estas escolhas são variáveis e avaliáveis. Esta avaliação do agir organizacional em relação ao bem-estar pode ser integrada à avaliação da *congruência organizacional*, principalmente com a ajuda: dos critérios de análise da variabilidade segundo a forma e segundo o tempo; e, das modalidades de coordenação das ações e de suas realizações. Avaliáveis e variáveis, as escolhas dos processos organizacionais são, portanto, sempre modificáveis, o que permite um procedimento de intervenção tendo como objetivo o bem-estar.

2.2.4 Formação e Aprendizagem

Quando Maggi (2006) explica sobre a formação na maneira de ver do agir organizacional, ele cita, assim como nos outros, a maneira de ver objetivista e subjetivista. Na maneira objetivista a formação faz parte da adaptação que o sujeito precisa fazer frente a um sistema pré-determinado. A formação prevê a plena aceitação dos objetivos da organização e de seus modos de funcionamento, bem como o reconhecimento da estabilidade das relações e das hierarquias. Os sujeitos são solicitados a desempenhar os papéis necessários ao funcionamento organizacional.

No modo de ver subjetivista, ou seja, na lógica do ator e do sistema construído, a formação é proposta como uma orientação não diretiva, tendo em vista a sensibilização do sujeito, ou seja, do desenvolvimento, do crescimento, do refinamento de suas capacidades de compreensão dos fenômenos de interação constitutivos da realidade social (MAGGI, 2006).

Por fim, na maneira de ver de Maggi (2006) pela lógica do agir e do sistema como processo, a formação não é separada do processo, uma vez que ela é própria do processo e constitui um aspecto da ação organizadora. Na concepção do agir, a formação é reflexão da organização sobre si mesma, constituída de ações e decisões orientadas.

Portanto, a formação é associada a mudança, ou seja, a mudança é intrínseca ao processo do qual a formação é parte integrante, na medida em que ambas são a expressão de um agir organizacional, são percursos de busca e aprendizagem, de mudança contínua, na forma e no tempo. A formação aparece como permanente, ligada ao devir da ação organizadora e mutável. Sendo, além disso, geradora de capacidades de observação, de leitura e interpretação do processo (MAGGI, 2006).

Organização e formação não são realidades diferentes com eventuais conexões entre si, muito pelo contrário: uma implica a outra. A organização concebida como processos de ações e decisões alude um processo constante de aprendizagem. Desta forma, toda atividade de formação é um processo de agir social – de agir organizacional (MAGGI, 2006).

A atividade de formação é sempre uma atividade organizada que está em relação com uma atividade organizada mais ampla. É um agir organizacional, integrado a um sistema social mais vasto e mais complexo. De fato, uma organização, ao produzir-se e ao desenvolver-se requer, entre outras atividades, atividade de formação (MAGGI, 2006).

Portanto, Maggi (2006) afirma que a formação é uma tentativa de satisfação das necessidades colocadas em evidência no curso das ações e decisões, conseqüentemente, ela é busca e promoção de aprendizagem, conhecimentos, competências, novas orientações, continuamente confrontadas com o percurso que a necessita. De forma alguma pode ser separada do processo.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional decorre da produção e mudança contínua. A aprendizagem, por conseguinte, se realiza na relação que instaura entre o processo de formação-análise-mudança e o processo que demanda e produz estas ações. Mas, a obtenção de resultados nunca pode ser terminada: todo processo muda continuamente e precisa de nova aprendizagem (MAGGI, 2006).

Portanto, de acordo com Maggi (2006), a formação é importante, pois ela tem representado o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências de compreensão e de mudança do processo, produzida pela análise e transformação do próprio processo. Já a aprendizagem é um elemento de ação organizadora da organização, contribuindo ao mesmo tempo para estimular e regular sua mudança contínua.

Após esta apresentação da obra de Maggi sobre sua teoria do agir organizacional, a seguir, apresenta-se um quadro representante das principais características desta teoria.

Quadro 1 – Principais características da teoria do agir organizacional

Principais características da teoria do agir organizacional	Principais influências
<p>Relação entre os processos: A teoria do agir organizacional entende a organização enquanto <i>processo de ações e decisões</i>, onde todo o processo organizacional está <i>em relação com outros processos</i>, assim como os processos de ação coletiva realizada pelos indivíduos tem ligação com outras ações e decisões anteriores. Neste contexto, o tempo é uma variável fundamental. E as ações e decisões não são separáveis dos sujeitos que agem e decidem, onde os objetivos sempre são renegociáveis, bem como as modalidades possíveis escolhidas para tentar atingir os resultados esperados.</p>	<p>Max Weber Hebert Simon James D. Thompson</p>
<p>Racionalidade intencional e limitada: O agir organizacional é um agir racional, pois vê a organização como processo de ação fundado em uma racionalidade intencional e limitada, ordena as ações do processo em direção a um objetivo perseguido com base no sentido intencional dos indivíduos, a fim de produzir uma ordem, onde <i>o processo de ações e decisões se auto-organiza</i>; levando em consideração as capacidades humanas para construir a ordem das ações no processo.</p>	<p>Max Weber Hebert Simon James D. Thompson</p>
<p>Regulação dos processos: a regulação do processo acontece por meio da autonomia, heteronomia e discricionariedade que acontecem no trabalho. Esta regulação não é nem pré-determinada nem indeterminada. Regras são em parte anteriores a ação e os sujeitos do processo de trabalho participam dessa ordenação; já, outras regras são intrínsecas a ação. Os sujeitos compreendem esta regulação e intervêm conscientemente em sua mudança.</p>	<p>Chester Barnard Hebert Simon James D. Thompson Jean-Daniel Reynaud Georges Friedmann</p>
<p>Articulação dos processos: os processos de ações e decisões são articulados por meio da estrutura que é produção e reprodução das regras do agir. Neste caso, a organização é uma auto-organização da ação social que o próprio processo regulador constrói. As ações dos sujeitos agentes produzem e reproduzem essas estruturas que, ao mesmo tempo, constroem e permite a ação. Neste contexto, a formação e aprendizagem são importantes, pois elas representam um curso de ações e decisões orientadas, e fornecem suporte a auto-organização de um processo de ação social mais amplo, estimulando a regulação e mudança contínua.</p>	<p>Hebert Simon James D. Thompson Jean-Daniel Reynaud Anthony Giddens</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, considerando que a organização é entendida como um processo de ações e decisões que se autoproduz, ela cria sua própria complexidade que, por sua vez, procura ser reduzida por escolhas racionais. Estas, não são absolutamente racionais, mas também são intencionais por conta dos sujeitos agentes. Este processo, portanto, é um percurso heurístico de busca, aprendizagem e decisão (MAGGI, 2006).

Assim, a partir do exposto, evidencia-se o caráter articulador da teoria do agir organizacional em várias atividades organizacionais, dentre as quais as competências e aspectos da sustentabilidade organizacional. Entende-se aqui que o desenvolvimento de competências, tanto do indivíduo quanto do coletivo, são elementos fundantes para o acontecimento da sustentabilidade organizacional. Portanto, a teoria das competências, fazendo parte da formação e da aprendizagem organizacional foi a escolhida para este

trabalho como uma consistente alternativa para operacionalizar a sustentabilidade nas organizações; detalhes sobre ela serão apresentados no próximo capítulo.

3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo foi construído com o intuito de delinear o entendimento de competência organizacional para o referido trabalho e entender sua relação com a teoria do agir organizacional e a sustentabilidade organizacional. Inicialmente serão abordadas a origem e uma breve evolução histórica do conceito de competências organizacionais, bem como suas abordagens. Ao final, será esclarecida a relação entre a teoria do agir organizacional, a teoria das competências organizacionais e a sustentabilidade organizacional.

3.1 ORIGEM E BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO

O dinamismo e crescimento intensivo da competição deslocaram o foco de uma teoria econômica tradicional para teorias que enfatizam capacidades e recursos específicos da empresa como determinantes fundamentais do desempenho empresarial. Neste contexto, particular atenção tem sido direcionada para a visão estratégica da organização. Porém, duas abordagens se encontram nesta conjuntura: *outside-in* e *inside-out*.

A primeira – *outside-in* – teve Porter (1991) como seu principal representante. Nesta vertente a estratégia é observada como um fenômeno oriundo do entendimento de forças competitivas externas à organização e de necessidades que instigam o ato de comprar proferido pelos consumidores. É a partir de tal compreensão que a organização alavanca sua vantagem competitiva (MUNCK; SOUZA, 2009). Neste contexto, a organização busca o que o mercado demanda e delinea seus recursos e competências para atender este mercado.

A segunda abordagem – *inside-out* – adota uma perspectiva na qual a organização constrói sua vantagem competitiva internamente ao manipular e desenvolver seus recursos, tangíveis e intangíveis, de maneira que sejam mobilizados com o intuito principal de atender às oportunidades ofertadas pelo mercado (MUNCK; SOUZA, 2009). Aqui a organização parte de uma visão interna por analisar os seus recursos disponíveis e mobilizá-los a fim de atender determinado mercado. É esta a abordagem que deu suporte a visão baseada em recursos (do inglês *resource-based view*), a qual foi a raiz teórica do conceito de competência organizacional.

Esta visão baseada em recursos foi proposta por Penrose (1959). A autora delineou que estes recursos fossem classificados mediante duas diferenciações: físicos e humanos. Os recursos físicos de uma empresa consistem em coisas tangíveis - instalações,

equipamentos, terreno e recursos naturais, matérias-primas, produtos semi-acabados, resíduos e subprodutos, e até mesmo os estoques não vendidos de produtos acabados. E os recursos humanos disponíveis em uma empresa se referem a trabalho qualificado e não qualificado; pessoal da administração, finanças, etc.

Mais tarde, Wernerfelt (1984), utilizando pela primeira vez o termo ‘teoria da empresa baseada em recursos’, definiu recursos como qualquer coisa que poderia ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, os recursos de uma empresa em um determinado momento podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados semi-permanentemente à empresa. Exemplos de recursos são: marca, conhecimento e tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficazes, capital, etc.

Penrose, (1959) e Wernerfelt (1984) já delineavam a importância dos recursos no que diz respeito ao posicionamento estratégico de uma empresa. Segundo Penrose (1959), os serviços gerados por recursos são uma função da forma em que são usados - exatamente os mesmos recursos, quando utilizados para fins diferentes ou de formas diferentes e em combinação com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos fornecem um serviço ou conjunto de serviços diferentes. Os recursos consistem em um pacote de serviços em potencial e podem, na sua maior parte, serem definidos independentemente do seu uso, e nisso encontra-se a fonte da singularidade de cada empresa.

Wernerfelt (1984), também ressaltando a importância dos recursos para uma empresa afirmou que é possível identificar tipos determinados de recursos que levam a maiores níveis de lucratividade, bem por isso, a elaboração de estratégias deve envolver a integração balanceada na exploração de recursos já existentes e no desenvolvimento de outros novos. O autor já pontuava que os recursos adquiridos por uma organização, preferencialmente, deveriam ser aqueles difíceis de imitar pelos seus concorrentes. Ademais, argumentava que a maioria dos recursos poderia ser utilizada em diversos produtos e, que, à medida que possibilitaria a diferenciação da organização no mercado, uma de suas funções seria a de sustentar barreiras contra as ações dos concorrentes.

Esta perspectiva dos recursos, então, fornece uma base para abordar algumas questões-chave na formulação de estratégia para empresas diversificadas, tais como: em qual dos atuais recursos da empresa deve ser baseada a diversificação? Quais os recursos devem ser desenvolvidos através da diversificação? E, em que sequência e em que mercados a diversificação deve acontecer? Na gestão dos recursos de determinada empresa, os candidatos para diversificação devem ser avaliados em termos dos seus efeitos de curto prazo no balanço,

e também em termos de sua capacidade de longo prazo a fim de funcionar como trampolim para expansão maior (WERNERFELT, 1984).

Uma organização, portanto, pode ser entendida como um conjunto de recursos que devem ser empregados a fim de produzir riqueza. O conceito de competência organizacional deriva desta visão, e se relaciona ao conjunto de recursos coordenados que influenciam na atuação organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Estas assertivas, com seus delineamentos fornecidos pela visão baseada em recursos, serviram de referência para que outros autores dessem continuidade explorando e desenvolvendo novos conceitos, além de nortear pesquisas sobre competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GODDARD, 1997; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003; SMITH, 2008).

Nesta conjuntura, nos anos 1990 a questão estratégica das competências começa a ser explorada mais intensamente, disseminada principalmente por Hamel e Prahalad (1990), sendo então denominadas de competências essenciais, ou *core competences*. Falando sobre as raízes da vantagem competitiva, os autores afirmam que no curto prazo, a competitividade organizacional deriva de atributos como preço/performance dos produtos correntes. Já, no longo prazo, a competitividade deriva de uma habilidade em construir a um baixo custo e mais rápido que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos/serviços inesperados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Por entender que as competências são conjuntos de recursos, e pensando em como estes podem gerar vantagem competitiva organizacional, Mills et al. (2002), os definem como tangíveis e intangíveis, e apresenta o Quadro 2 para melhor exemplificação e categorização dos recursos voltados para a construção de competências essenciais:

Quadro 2 – Categorização de recursos

Recurso	Descrição
Recursos tangíveis	Edifícios, instalações, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terras, qualquer coisa com uma forma física.
Conhecimento, habilidade e experiência	Um conjunto importante, e muitas vezes não escrito, de recursos tácitos cujos titulares não sabem sequer que possuem.
Sistemas e processos	Uma vasta gama de recursos tangíveis e documentados, desde o recrutamento e seleção, sistemas de medição de desempenho e sistemas de recompensa, até sistemas de processamento de pedidos, etc. Estes documentos e os recursos de computação em que são executados são tangíveis. Mas o bom funcionamento destes sistemas requer recursos intangíveis como o conhecimento e a experiência dos operadores e usuários do sistema.
Cultura e valores	Um tipo de recurso intangível, frequentemente desenvolvido ao longo do tempo e frequentemente dependente das atitudes dos fundadores da organização. Esta categoria inclui memórias, valores, crenças, comportamentos, etc.
Network	Grupos de interesse dentro da empresa, envolvendo redes de empresas, fornecedores, clientes, autoridades legislativas, e/ou conselheiros. Ainda nesta categoria é incluída a reputação e a marca.
Recursos importantes para mudança	Um recurso chave que se relaciona com o reconhecimento de recursos ultrapassados que precisam ser alterados ou extintos. Como exemplo: as crenças que influenciam trabalhadores e gerentes, e a existência de recursos para a execução de mudança (como dinheiro para investimentos).

Fonte: Mills et al. (2002, p. 20-21)

Portanto, na visão dos estudiosos da visão da empresa baseada em recursos, os recursos são considerados como um estoque à disposição da organização, o que significa que simplesmente tê-los não gera, essencialmente, desempenho positivo, ou seja, são elementos potenciais. “É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e ‘entregues’ para se garantir o desempenho organizacional. Essa instância de mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional” (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, p. 49).

Após esclarecimentos de como o estudo das competências surgiu em âmbito organizacional, a seguir, o entendimento de competência organizacional será delineado, bem como sua relação com a teoria do agir organizacional e a sustentabilidade nas organizações.

3.2 ABORDAGENS E CONCEITOS

Quando se fala em competências, Selznick (1957) foi o primeiro autor a usar esta palavra em um contexto estratégico. Utilizando o termo competência ‘distintiva’, ele a definiu como compromissos com modos de agir e responder com respeito a construção

dentro da organização, que quando integrados, definem o ‘caráter’ da organização (MILLS, PLATTS; BOURNE, 2003).

Alguns autores como Porter (1979) e Peters (1984) usaram o termo definido por a Selznick (1957) - a ‘competência distintiva’ - para descrever uma habilidade que uma organização possui de ir além de seus concorrentes, proporcionando benefícios tangíveis para os clientes e, assim, vantagem competitiva para o negócio (MILLS, PLATTS; BOURNE, 2003). Na década de 1990 foram Prahalad e Hamel (1990), e Stalk, Evans e Shulman (1992) que trouxeram novas frases e definições para o termo.

A literatura sobre competência abrange vários níveis de análise. No nível corporativo se posiciona a ideia de ‘competência essencial’ de Prahalad e Hamel (1990), onde a questão principal é como estas competências podem ser usadas para gerar ou entrar em novos mercados. No nível unidade de negócios Selznick (1957) fala sobre as competências distintivas (valorizadas pelos clientes) e Liedtka (1999) fala sobre meta-competências (menos óbvias para concorrentes ou clientes, mas fundamental para apoiar competências distintivas e essenciais). Neste nível, o interesse é aumentar o valor, sustentabilidade e exploração das competências da unidade de negócios. Indo mais profundamente na organização dois outros níveis emergem - competência individual e grupal. Ambas estão implícitas na coordenação das organizações (MILLS, PLATTS; BOURNE, 2003).

Assim, apesar de algumas pesquisas identificadas ainda na década de 1950 sobre as competências das organizações, foi somente na década de 1990, com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) que este debate ganhou maior destaque na academia e no meio profissional. Estes autores inovaram ao diferenciar competências organizacionais e competências essenciais. Enquanto as primeiras são mais básicas e genéricas ao funcionamento da organização, as últimas são competências organizacionais diferenciadas, definidas como o aprendizado coletivo na organização, no que tange à coordenação das habilidades de produção e à integração dos fluxos de tecnologia.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações (FLEURY; FLEURY, 2004).

Prahalad e Hamel (1990) deliberam que a competência essencial ainda envolve a participação, comunicação e um profundo compromisso em trabalhar através das

fronteiras organizacionais. Além disso, abrange vários níveis de pessoas e todas as funções. A competência essencial não diminui com o uso. Diferentemente dos ativos físicos que se deterioram ao longo do tempo, as competências são reforçadas quando elas são aplicadas e compartilhadas.

Desde então, o estudo sobre as competências proliferou-se, envolvendo perspectivas diversas. Fala-se em competências essenciais, competências distintivas, metacompetências, competências individuais e coletivas, capacidade dinâmica, entre outros termos (MLLS; PLATTS; BOURNE, 2003; SMITH, 2008).

Um dos termos utilizados para o entendimento de competência é a capacidade. Muitas vezes utilizados como termos intercambiáveis, a capacidade organizacional é entendida por Spanos e Prastacos (2004) como entidade construída socialmente, organizada em redes de conhecimento, carregando relações entre indivíduos e ativos inanimados da empresa que objetiva realizar uma tarefa de forma eficiente e efetiva. Neste sentido, as capacidades podem representar a realização de uma ação de ‘tecelagem’ ao reunir ativos empresariais e capitais humanos particulares, os anexando em um ‘lugar comportamental’ particular que serve como campo de produção e interação de conhecimento. Ativos se tornam capacidades quando eles são estruturalmente acoplados e conectados. A construção de capacidades é um processo de síntese e integração que depende das qualidades institucionais de um ambiente organizacional mais amplo. Portanto, o conhecimento e os atores humanos são os ‘blocos de construção’ das capacidades organizacionais.

Utilizando o termo “competência organizacional” Fernandes, Fleury e Mills (2006) sugerem que seja definida como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, é difícil de imitar, pode ser transferida a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso. Este conceito leva ao de desempenho. Este se refere aos resultados que uma organização atinge num período. A aplicação da competência organizacional aparecerá no desempenho manifestado em indicadores empresariais.

Na visão de Fleury e Fleury (2004) observa-se que todas as áreas de competências dependem, em grande medida, da ação das pessoas. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto. Dessa maneira, pode-se dizer que as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais.

Para Moura e Bitencourt (2006) as competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. O fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura e o modelo de gestão organizacional.

Na literatura, encontram-se essas e muitas outras definições para a competência/capacidade organizacional, porém a referência principal deste trabalho para o entendimento a respeito deste assunto decorre de Mills et al. (2002), onde os autores definem competência organizacional como uma habilidade em utilizar eficientemente um conjunto de recursos a fim de superar os concorrentes em determinado fator desejado pelos clientes. Para os autores é necessário pensar uma competência como uma variável. Não é uma coisa que a organização tem ou deixa de ter, e sim que ela tem em determinado nível. Para clarificar esta ideia, eles apresentam uma escala, delineada no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Competência em relação aos concorrentes

Desempenho organizacional	Bem abaixo da média	Abaixo da média	Na média	Ao nível do melhor	Líder
Força ou fraqueza	Fraqueza significativa	Fraqueza	Neutra	Força	Força significativa
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Mills et al. (2002).

Ademais, os autores apresentam uma lista de categorização das competências, a fim de hierarquizar os conceitos e conceder melhor entendimento. Esta lista é apresentada a seguir no Quadro 4:

Quadro 4 – Categorização de competências

Categorização de competências	
<i>Core competence</i> – competências centrais	Refere-se à competências de alto nível importantes para as atividades de uma empresa com alto nível corporativo, e são competências chave para sobrevivência e, portanto centrais para a estratégia.
Competências distintivas	São competências que os clientes reconhecem como uma diferenciação de uma empresa se comparada com seus concorrentes e, portanto, prove a vantagem competitiva.
Competência organizacional	Pequeno número de atividades chave (geralmente de 3 a 6), esperado de cada unidade de negócio da organização.
Competências de suporte (meta competências)	Uma atividade que é valiosa no suporte de uma série de outras atividades. Por exemplo, a competência de trabalhar produtivamente em times pode ter um maior impacto na velocidade e qualidade de muitas atividades realizadas na empresa.
Capacidade dinâmica	A capacidade de uma empresa em adaptar suas competências a todo tempo. Intimamente relacionada com recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills et al. (2002).

Mills et al. (2002) afirmam que entendem os termos competências e capacidades como equivalentes, porém, abre-se uma exceção para o termo capacidade dinâmica, como observado a partir deste quadro. A capacidade dinâmica é entendida como uma competência que determina a adaptação de todas as competências ou atividades a todo tempo, e é, então, digna de um nome diferente. Empresas com sua capacidade dinâmica bem desenvolvida, portanto, estão cientes da necessidade de questionar e adaptar as suas competências (MILLS et al., 2002).

Além destas definições, vários autores também discutem como identificar as competências essenciais. Prahalad e Hamel (1990), além apresentarem este termo e incrementar os estudos sobre ele na estratégia das organizações, ainda expuseram três testes para identificar uma competência essencial. Primeiro, uma competência essencial provê acesso potencial para uma variedade ampla de mercados. Segundo, a competência essencial precisa contribuir significativamente para criar benefícios percebidos pelos clientes. E, terceiro, uma competência essencial precisa ser difícil de imitar pelos concorrentes. E será difícil se houver, na organização, uma complexa harmonização entre indivíduos, tecnologias e produção de habilidades. Estas competências giram em torno de cinco ou seis, produzindo liderança de mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Goddard (1997), também procurando meios de identificar uma competência essencial, reuniu a literatura sobre o assunto e encontrou sete propriedades críticas que

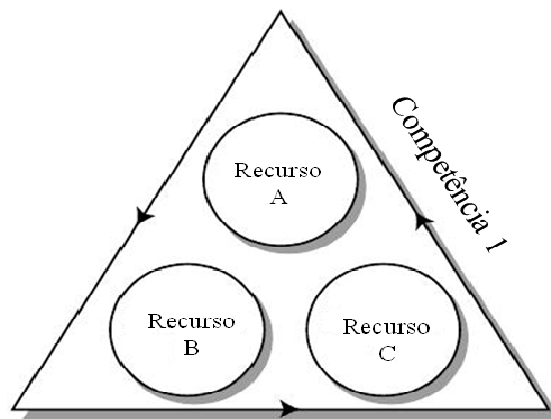
transformam competências empresariais genéricas em competências essenciais, são elas (GODDARD, 1997):

- Elas estão imbuídas de *conhecimento experiencial ou tácito* que seriam de difícil reprodução para os concorrentes, assim, elas não são simplesmente produtos, funções ou bens;
- Elas definem o que a empresa *faz melhor ou de forma diferente se comparada a qualquer outra empresa* e, portanto, a fonte de todo o sucesso que desfruta, assim, elas são definíveis somente em relação à competência de todas as outras empresas;
- Elas estão *incorporadas* no *modus operandi* da organização, como se a empresa fosse interligada para operar em um nível de ‘inteligência’ maior do que a soma de suas pessoas, portanto, elas não residem apenas nas mentes de um pequeno número talentos, mas encontra-se na manifestação diária do comportamento de todos na empresa;
- Elas são *raras*, talvez limitadas a duas ou três atividades na cadeia de valor, nomeadamente aquelas que são mais críticas para o *sucesso futuro* da empresa, portanto, não significam o conjunto de toda a atividade realizada por uma empresa;
- Elas são a fonte da capacidade da empresa para oferecer *valor único para seus clientes*, assim, elas não devem ser confundidas com ‘tecnologias de ponta’ ou formas de ‘orientação para produção’;
- Elas são *flexíveis* o suficiente para proporcionar uma variedade de funções de negócios, grupos de produtos e tecnologias, assim, elas não estão ligadas a formas existentes de fazer negócios, mas são plataformas e estímulos para o crescimento;
- Elas também definem o *único conjunto de oportunidades* disponível para a empresa, sendo as aberturas de mercado ou lacunas de conhecimento que a empresa está singularmente qualificada para preencher, assim, servem para estreitar o foco da estratégia voltada para a empresa.

De uma forma mais simples, Mills et al. (2002) acreditam que as competências baseiam-se em um conjunto de ‘blocos de construção’ chamados recursos. No entendimento deles, dada uma competência, sempre é possível entendê-la a partir de seus

recursos constitutivos. Uma vez entendida, é possível aprimorá-la, seja pelo enriquecimento dos recursos constitutivos, seja pela maior coordenação dos mesmos. A partir dessas considerações, os autores propõem uma arquitetura das competências elucidada por um triângulo que representa o limite de uma atividade, ou seja, dentro do triângulo estão os recursos em que tal competência/atividade depende. Tal como indicado pelas setas em torno do triângulo, estes recursos são coordenados de um modo particular. A Figura 2 demonstra a ideia dos autores:

Figura 2 - A representação de uma competência



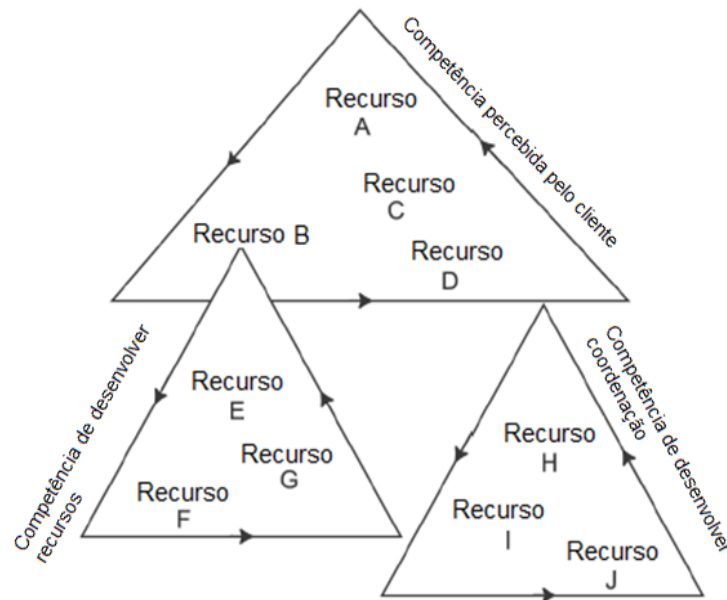
Fonte: Mills et al. (2002, p. 14)

Com base nesta figura, no entendimento de Mills, Platts e Bourne (2003) as competências se referem a coordenação e gestão destes recursos e são caracterizadas por seis fatores, sendo eles: a saúde dos seus recursos (por exemplo, estado de uma máquina, ou a motivação de um ser humano); a adequação dos seus recursos para os serviços necessários (por exemplo, se a habilidade, experiência e formação de alguém correspondente a determinado serviço solicitado); coordenação dos recursos; o desempenho de competências ou atividades que atuam para desenvolver a coordenação e/ou adequação de recursos; a prioridade dada à atividade, especialmente quando estão envolvidos recursos compartilhados, e; a forma como a competência é exercida (prática).

Porém, uma organização pode possuir mais de uma competência e esta competência pode se juntar a outras a fim de dar suporte a uma competência 'maior', ou seja, uma competência essencial. Assim, Mills, Platts e Bourne (2003) propõem uma arquitetura refletindo o conjunto de serviços individuais, rotinas e recursos que geram competências de nível superior reconhecidas pelos clientes como oferecendo determinados níveis de

desempenho em fatores competitivos que lhes interessam. Isto fica claro na Figura 3, apresentada a seguir:

Figura 3 – Arquitetura de competências



Fonte: Mills, Platts e Bourne (2003).

Como observado na figura, para uma competência ser percebida pelo cliente, a empresa precisa ter outras competências organizacionais, que embora não percebidas pelos clientes, fornecem suporte para a primeira, que seriam as competências de desenvolver coordenação e desenvolver recursos. Ainda, quanto mais competências suportam outra competência, mais complexa será sua arquitetura. Desta forma, nota-se que enquanto as competências podem ser pensadas como algo que existe em vários níveis na hierarquia de uma organização, elas também podem ser pensadas como sendo ligadas e apoiando competências particulares de alto nível (MILLS, PLATTS; BOURNE, 2003).

Portanto, as competências essenciais ou as competências centrais/de alto nível e percebidas pelo cliente, na definição de Mills et al. (2002), são construídas através de um processo de melhoria contínua e aperfeiçoamento que pode se estender por uma década ou mais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Deste modo, a influência sobre a definição de uma competência organizacional advém de duas circunstâncias. A primeira é a cultura organizacional, ou seja, crenças, valores, tradições, expectativas e precedentes que a organização preza. E a segunda são as condições ambientais dentro das quais a organização

está operando (por exemplo, atividade do concorrente, exigências do mercado, fatores econômicos, etc.) (LINDSAY; STUART, 1997).

Spanos e Prastacos (2004) argumentam que as competências variam de acordo com o objetivo organizacional e são construídas para alcançá-los. Os elementos fundamentais para cada uma das competências são sempre baseados no conhecimento e atores humanos, além de serem dependentes da trajetória da empresa, assim como pontuado por Moura e Bitencourt (2006). Nas palavras de Goddard (1997) o sistema de crenças, o estilo de comportamento e a concepção de infraestrutura da empresa são o ‘material genético’ de onde deriva a ‘personalidade única’ da empresa, dos produtos, serviços e marcas da mesma.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional é um ingrediente importante na manutenção de uma competência. A organização deve ser capaz de absorver e integrar múltiplos fluxos de conhecimento e de compartilhar esse conhecimento através da organização de tal forma que ele possa ser efetivamente aplicado (SMITH 2008). Os processos de aprendizagem estão presentes em cada uma das esferas organizacionais, desde as instâncias macro-organizacionais até os âmbitos coletivos e individuais (MOURA; BITENCOURT, 2006).

É por isso que a formação de competência organizacional não pode ser entendida como desprovida de seus elementos humanos, pois, no nível mais fundamental, o conhecimento utilizado para gerar aprendizagem e novas competências é criado por indivíduos, e uma organização não pode criar e aplicar conhecimento sem indivíduos (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Munck, Souza e Zagui (2012), confirmam esta prerrogativa por afirmarem que houve uma revalorização da relação existente entre organização e indivíduo. Isso destaca o valor de pessoas competentes para a ocorrência, de forma efetiva, de vários processos organizacionais rotineiros. Além disso, entende-se como fato que uma gestão por competências necessita de que tanto as finalidades coletivas e individuais quanto as finalidades organizacionais estejam alinhadas.

Isto clarifica a necessidade do desenvolvimento de competências individuais. Apesar de o foco do trabalho estar vinculado somente ao âmbito de competências organizacionais há o reconhecimento de similaridades notáveis entre uma ampla gama de interações interpessoais e interorganizacionais (JURIE, 2000). Comprovando essas interações, Lindsay e Stuart (1997) declaram que as competências organizacionais são representadas por competências individuais, que por sua vez, são constituídas de unidades menores

denominadas elementos de competências: habilidades, conhecimentos, características, traços e habilidades.

Para concluir, reconhece-se que para se alcançar os resultados esperados por um modelo de sustentabilidade organizacional, as competências individuais devem ser desenvolvidas, porém, aqui, trabalha-se no âmbito organizacional, onde a competência é entendida como uma forma eficaz de operacionalização da sustentabilidade.

Neste contexto, de acordo com Munck, Souza e Zagui (2012, p. 372) “a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional em pauta”. Reforçando o já dito anteriormente, as pessoas são centrais para esse processo, afinal, elas se capacitam a contribuir conforme são mais valorizadas e melhores avaliadas através de juízos críticos advindos dos modelos de gestão por competências.

Portanto, após apresentação da teoria do agir organizacional e da teoria das competências organizacionais, a seguir será demonstrado o alinhamento destas duas teorias, para que, então, elas possam ser aplicadas ao contexto da sustentabilidade organizacional.

3.3 RELAÇÃO ENTRE TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL, TEORIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL/SOCIAL

A fim de estudar a sustentabilidade organizacional/social⁹ e sua operacionalização por meio das competências que uma organização pode desenvolver, notou-se a ausência de uma teoria organizacional consistente que desse suporte a este relacionamento, mas que ao mesmo tempo, entendesse a complexidade envolta aos acontecimentos organizacionais por considerar que tudo está em constante processo de mudança. Além disso, como o foco deste trabalho recai sobre a operacionalização da sustentabilidade social nas organizações, buscou-se por uma teoria que compreendesse a racionalidade de gestão necessária à esta sustentabilidade.

Acredita-se que a teoria do agir organizacional responde bem a estas questões, uma vez que Souza (2010) admoesta sobre a capacidade da teoria do agir organizacional em conferir a possibilidade de reconhecer a competência como um agir

⁹ Quando se utiliza o termo sustentabilidade organizacional/social o trabalho remete ao entendimento de que tanto o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional quanto da sustentabilidade social são passíveis de aproximação com a teoria do agir organizacional e com a teoria das competências organizacionais. Embora o foco do trabalho esteja interligado ao aprimoramento teórico e empírico da sustentabilidade social, a todo o momento é necessário falar sobre a sustentabilidade organizacional e seus modelos de gestão, pois a primeira é componente da segunda.

organizacional potencialmente capaz de qualificar, categorizar e gerenciar a sustentabilidade das organizações. No entanto, para demonstrar a relação entre a teoria do agir organizacional, a teoria das competências e a sustentabilidade social, esta parte é analisada por meio de 3 proposições: entender a sustentabilidade social como uma competência facilita sua operacionalização; competência é sinônimo de agir organizacional; e a sustentabilidade social ao mesmo tempo em que é uma competência também é um agir organizacional.

Primeiramente considera-se importante entender a sustentabilidade social como uma competência porque pensar em termos de gestão de competências facilita a observação, medição, bem como operacionalização da mesma. As discussões que permeiam a sustentabilidade social giram em torno de princípios como não apoiar trabalho escravo e infantil, entre outros, além de apoiar e ser signatário de documentos tais como os ‘objetivos do milênio’¹⁰. Porém, transformar estes princípios em ações é um desafio para as organizações. Sendo assim, entender a sustentabilidade social como uma competência faz com que ela saia de seu âmbito político e se torne uma prática organizacional.

Corroborando com essa proposição, Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) asseveram que a competência tem o papel de relatar eficiência e eficácia, ou seja, o melhor uso possível e articulado dos recursos frente aos objetivos estratégicos. Bem por isso que Munck, Souza e Zagui (2012, p. 379) afirmam que “a gestão por competências frente à sua estrutura e pilares, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade”.

A segunda proposição diz respeito ao entendimento de uma competência em forma de agir organizacional. De acordo com Souza (2010), a competência é sinônimo de agir, onde a competência de um indivíduo é representada pelo agir deste indivíduo, e a competência de uma organização acontece pela manifestação do agir organizacional. O agir organizacional é compreendido como uma vantagem competitiva construída no ambiente interno da organização, por meio da mobilização de recursos e competências que resultem na construção de uma cadeia de relacionamento saudável capaz de estruturar uma competência.

Compreende-se que uma ação que é repetida muitas vezes gera uma prática organizacional rotineira, esta, por sua vez, vinculada a ações de outros indivíduos ou grupos e

¹⁰ Objetivos do Milênio: Criados pela Organização das Nações Unidas ao analisar os maiores problemas mundiais, representam um conjunto de oito princípios que devem ser atingidos pelos países até 2015: acabar com a fome e a miséria; educação básica de qualidade para todos; igualdade entre sexos e a valorização da mulher; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde das gestantes; combater a AIDS, a malária e outras doenças; qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; e todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento. As empresas, neste contexto, apoiam essa iniciativa com ações tanto em sua gestão, quanto em projetos realizados nas comunidades ao redor das suas atividades operacionais.

a recursos tangíveis ou intangíveis que uma organização possui, gera uma competência organizacional. Quando o agir organizacional, ou seja, um processo de ações e decisões individual ou coletivo, é realizado repetidamente em busca de um determinado objetivo organizacional, este pode se entendido como uma competência. Conforme Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) a competência é meio de fomento e verificação da eficácia nos processos de ações e decisões.

Dentro deste contexto, considerando a competência como um agir organizacional, a competência é remetida a um caráter totalmente dinâmico, ou seja, ela é vista como um processo de ações e decisões, e como todo processo está em constante mudança e aprimoramento dependentes da trajetória organizacional. Além disso, como este processo é composto por ações e decisões implica entender a importância das pessoas e dos seus conhecimentos para que uma competência seja desenvolvida; o que também é premissa da teoria do agir organizacional, da teoria das competências e das conceituações sobre sustentabilidade social.

Em suma, por compreender a visão de Maggi (2006) sobre a competência – como *um saber fazer coletivo de alta qualidade* – a partir das proposições do agir organizacional; e o entendimento Mills et al. (2002), os quais definem a competência organizacional como *o que uma empresa sabe fazer bem a partir da articulação de seus recursos*; relaciona-se estes dois elementos a fim de que a teoria do agir organizacional proporcione consistência e coerência às ações organizacionais; e as competências, por sua vez, abarquem estas ações através da compreensão do coletivo e de sua relação com o individual (MUNCK, 2013). O quadro a seguir, demonstra as similaridades entre essas duas teorias:

Quadro 5 – Similaridades entre a Teoria do Agir Organizacional e Teoria das competências organizacionais

Teoria do Agir Organizacional	Teoria das competências organizacionais
Organização como um processo de ações e decisões em constante construção, onde o tempo e a trajetória organizacional, a qual interliga ações e decisões individuais e coletivas através da interdependência entre elas, são variáveis fundamentais.	Organização constituída por competências que são incorporadas no seu <i>modus operandi</i> e encontra-se na manifestação diária do comportamento de todos na empresa. As competências são construídas através de um processo de melhoria contínua e aperfeiçoamento que pode se estender por uma década ou mais e depende da trajetória organizacional.
As ações e decisões não são separáveis dos sujeitos que agem e decidem. Os sujeitos compreendem a regulação organizacional e intervêm conscientemente em sua mudança.	O desenvolvimento de uma competência envolve a participação, comunicação e um profundo compromisso em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Abrange vários níveis de pessoas e todas as funções.
A formação e aprendizagem são importantes, pois elas representam um curso de ações e decisões orientadas, e fornecem suporte a auto-organização de um processo de ação social mais amplo, estimulando a regulação e mudança contínua.	Os processos de aprendizagem estão presentes em cada uma das esferas organizacionais, desde as instâncias macro-organizacionais até os âmbitos coletivos e individuais. A aprendizagem organizacional é um ingrediente importante na manutenção de uma competência.

Fonte: elaborado pela autora com base em: Goddard (1997); Maggi (2006); Mills et al. (2002); Moura e Bitencourt (2006); Prahalad e Hamel (1990).

Enfim, uma característica importante que reforça o entendimento de uma competência como um agir organizacional é que há uma relação de complementaridade entre essas duas teorias. A teoria do agir organizacional complementa a teoria das competências por proporcionar o entendimento da relação entre as ações e decisões e o papel das pessoas, promovendo coerência e consistência às competências. Já, a teoria das competências complementa a teoria do agir organizacional por promover uma forma de observação e mensuração das ações em questão. Além disso, quando se desenvolve as competências das pessoas, estas ficam mais qualificadas para agir e decidir de forma mais certa de acordo com os objetivos pré-estabelecidos. Isto faz com que haja um fortalecimento da gestão por competências.

A terceira e última proposição deste relacionamento é a de que, levando em consideração as outras duas proposições, a sustentabilidade social pode assumir, ao mesmo tempo, o papel de uma competência e de um agir organizacional. Infere-se que uma competência como a sustentabilidade social pode ser um agir organizacional porque representa um processo dinâmico orientador de decisões e ações individuais e/ou coletivas em prol de objetivos pré-estabelecidos. E a sustentabilidade social, nada mais seria do que uma competência articuladora de recursos destinada a processar/comunicar ações e decisões na busca pelo atendimento às exigências da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental.

Munck, Souza e Silva (2012, p. 120) confirmam a relação entre a teoria do agir organizacional, da sustentabilidade e das competências por assegurarem que “a teoria do agir organizacional constitui um corpo teórico, comprovadamente interdisciplinar, alicerçado em clássicos da administração”, que, por meio de suas principais proposições, leva a possibilidade de admitir a sustentabilidade nas organizações como um agir organizacional operacionalizado pela lógica das competências.

Com base nesta conjuntura, as competências promovem a geração de qualificações que concedem a capacidade de gerir quesitos relacionados à sustentabilidade organizacional/social e suas ações (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; SOUZA, 2010). Enquanto a teoria do agir organizacional assegura que as ações e decisões em torno da sustentabilidade organizacional/social sejam coerentes e consistentes, levando em consideração, nesse processo, os agires individuais e coletivos que formam o agir organizacional.

Ademais, sendo a sustentabilidade um agir organizacional “trata-se de um fenômeno organizacional com elevada importância junto à sociedade”. A sociedade por demandar das organizações uma gestão orientada à sustentabilidade faz com que as próprias organizações decidam se utilizar de tecnologias sustentáveis mais rentáveis (MUNCK; SOUZA; SILVA, 2012, p. 119), além de gerir seu capital humano e social de forma sustentável em busca de uma sustentabilidade social.

Portanto, a sustentabilidade social pode ser tratada como um agir organizacional, quando representa um processo de ações e decisões individuais e/ou coletivas que explicita a relação entre essas ações e seus agentes. Também pode assumir o papel de uma competência organizacional, para ser observada e mensurada como um objetivo organizacional. Esta, representante de resultados passíveis de operacionalização, gestão e mensuração. Portanto, ao iluminar a competência sustentabilidade social com as premissas do agir organizacional, seu desenvolvimento passa a proporcionar à organização a condição de agir de forma sustentável. A utilização da competência entra, portanto, como um instrumento de operacionalização da sustentabilidade. Nesta perspectiva, o lucro e a vantagem competitiva aparecem como consequência da sustentabilidade e não como objetivo final.

Por fim, a partir desta demanda pela operacionalização da sustentabilidade nas empresas, os estudos organizacionais devem se aproximar dos estudos sobre operacionalização da sustentabilidade. Desta forma, apesar de estudos que unam a teoria do agir organizacional com as competências e a sustentabilidade organizacional ainda serem poucos (CELLA-DE-OLIVEIRA, 2012; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011;

SOUZA, 2010); encontram-se diversos estudos que de alguma maneira tentam relacionar a sustentabilidade nas organizações com competências.

Um exemplo desta ligação é concedido por Azapagic (2003). O autor, mesmo não citando o termo competência, afirma veementemente que para a sustentabilidade ser bem sucedida ela precisa emergir, ser incorporada e alinhada com a visão e estratégia do negócio. A lógica das competências e a sustentabilidade também têm seu vínculo discutido em outros estudos. Cheng, Fet e Holmen (2010), propõem um modelo de organização sustentável contendo seis perspectivas, uma delas, a perspectiva de aprendizagem e crescimento foca nos funcionários, suas habilidades e conhecimentos, sendo esta a base para a estratégia final de desenvolvimento de capacidades para a sustentabilidade.

Wheeler e Elkington (2001) asseveram que o dinheiro e ativos tangíveis deixam de ser a única moeda na qual as empresas podem ser valorizadas, as medidas que envolvem o desenvolvimento de competências ambientais e sociais requerem um olhar a longo prazo. Assim, indicadores reais sobre a sustentabilidade serão os indicadores de competência da gestão organizacional. Munck, Souza e Zagui (2012) através de uma pesquisa que buscava explorar a relação entre gestão por competências e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade, realizada com os gestores de recursos humanos de três empresas no Brasil, constataram que a gestão por competências assume um poder significativo em influenciar as ações orientadas para a sustentabilidade, pois o desenvolvimento de competências proporciona eficácia nas práticas de gestão de pessoas, o que, de forma consequente, admite que haja tomadas de decisões mais acertadas e alinhadas com a estratégia em pauta.

Em suma, constata-se que a teoria do agir organizacional e a teoria das competências se apresentam, portanto, como as bases para a gestão da sustentabilidade organizacional, em consequência da sustentabilidade social delas embebida. Os próximos capítulos explicam o entendimento deste trabalho sobre sustentabilidade organizacional e sustentabilidade social de forma associada aos esclarecimentos propostos por estes dois primeiros capítulos teóricos da dissertação.

4 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo foi desenvolvido com o intuito de permitir uma melhor compreensão sobre a sustentabilidade em contexto organizacional. Para isso serão apresentados sua origem e alguns modelos que propõem a sua operacionalização, finalizando com o FRASOR. Desta forma será possível, a partir da auto-comparação, concluir sobre seus respectivos avanços e fragilidades.

4.1 ORIGENS E BREVE HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Historicamente, o que é estudado hoje como sustentabilidade organizacional, começou a ser discutido com o título de desenvolvimento sustentável e em âmbito global. Além disso, apesar de atualmente as discussões sobre a sustentabilidade organizacional girarem em torno da preocupação em alcançar resultados positivos em três dimensões – econômica, ambiental e social – inicialmente, a dimensão ambiental foi o marco das primeiras aparições do termo desenvolvimento sustentável.

Logo após as décadas que se seguiram à Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, as atenções estiveram voltadas para o capital industrial, sugerindo que os capitais humano e natural estavam disponíveis em tamanha abundância que não mereciam atenção como fatores restritivos do desempenho financeiro/organizacional (LEMME, 2010).
no fenômeno

No entanto, o final do século XX foi marcado pela globalização dos impactos ambientais e pela percepção do seu efeito: a degradação ambiental, a qual culminou no conhecido como ‘crise ambiental’ (PIOTTO, 2003; LEFF, 2006). Neste contexto, a importância da questão ambiental atingiu toda a sociedade, com grande impacto para a comunidade empresarial. Três momentos marcam o ambientalismo e as empresas entre as décadas de 1960 e 1990, cada uma enfatizando diferentes considerações legais, de mercado, éticas e conceito de valor (PEREIRA, 2005).

Até cerca de 1960, o processo produtivo era representado como que podendo contar com fontes inesgotáveis de recursos materiais e de energia, porém a partir dessa época, começaram surgir regulação e leis ambientais, colocando impedimentos ecológicos sobre as atividades humanas (MONTIBELLER FILHO, 2007). Nesta década, a preocupação ambiental apresentava uma forte característica reativa, com ações meramente corretivas e punitivas. Era o domínio do sistema com proibições e multas com ênfase no

tratamento ‘fim de linha’, caracterizado pelos processos destinados a tratar dos poluentes gerados no fim dos processos produtivos e de consumo, e não no seu desenvolvimento (PEREIRA, 2005).

A década seguinte, 1970, manteve o ambientalismo baseado na exigência legal, sendo que centenas de estatutos, regulamentações administrativas e decisões judiciais reforçaram as mensagens das políticas públicas (PEREIRA, 2005). As teorias econômicas até os anos de 1970 não consideravam componentes ambientais ao definir o capitalismo, pois naquela época mesmo já havendo a degradação ambiental, ela tinha um caráter localizado e possuía características de reversibilidade, o que bloqueava o despertar da consciência ecológica coletiva (MONTIBELLER FILHO, 2007).

Uma grande mudança ocorreu, então, na década de 1980, com a condução do ambientalismo feita pelo mercado, ou seja, este período foi marcado pelo poder da sociedade incentivando e encorajando comportamentos ecologicamente benéficos. Arranjos e acordos regionais e globais foram desenvolvidos para controlar as emissões poluentes e para expandir a transferência de tecnologias, houve a multiplicação dos chamados selos verdes e certificados de boa conduta ambiental (PEREIRA, 2005). Nesta mesma época (em 1980), a discussão sobre a noção de desenvolvimento sustentável se inicia quando a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) apresenta o documento Estratégia de Conservação Mundial com o objetivo de alcançar o desenvolvimento sustentável através da conservação dos recursos vivos (BARONI, 1992).

Na década de 1990, o ambientalismo passou a ser dirigido pelo valor. Surge e cresce o desejo dos consumidores por empresas que trabalhassem com base em valores ambientais, fato que despertou a venda de produtos ambientalmente ‘corretos’. Desde o início deste período, o conceito de Desenvolvimento Sustentável passou a integrar a agenda de empresas e de governos, e passou-se a estabelecer padrões de produção que resultavam em produtos e serviços que atendiam à conservação do meio ambiente (PEREIRA, 2005). A partir deste momento, diversos programas e sistemas de gestão foram e continuam a ser desenvolvidos, em escalas globais, regionais e locais, tendo em vista a melhora do desempenho ambiental das organizações (PIOTTO, 2003).

A passagem dos anos de 1960 até a atualidade também foi marcada por grandes eventos que fizeram emergir a preocupação com a questão ambiental, principalmente no cenário internacional. A discussão relacionada ao tema em âmbito internacional ocorre no ano de 1972, em Estocolmo, Suécia. Tal evento, denominado a primeira Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Homem, foi palco da elaboração

de um dos mais famosos estudos decorrentes dessa ação, *The limits to Growth* (VAN BELLEN, 2004). Mais de uma década mais tarde, em 1987, o termo “Desenvolvimento Sustentável” tornou-se conhecido em um documento denominado Relatório Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, elaborado pela WCED - *World Commission on Environment and Development*, em que é definido como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987).

Nota-se, neste contexto, que o foco do impacto que uma organização pode causar sobre a sociedade começou a ser percebido na década de 1960 por meio de maior conscientização da sociedade. Desta forma, as duas décadas seguintes (1970 e 1980) presenciaram vários eventos que mostraram o poder crescente do ambientalismo com foco na atuação organizacional (SAVITZ; WEBER, 2007). Porém, foi a partir da década de 1990 até os dias atuais que o desenvolvimento sustentável atingiu o setor empresarial em âmbito internacional (HAHN; SCHEEMESSER, 2005) e começou a ser discutido pelo termo Sustentabilidade Organizacional/Empresarial/Corporativa.

Portanto, o desenvolvimento sustentável ganhou autoridade política e pública generalizada, servindo como ‘guarda-chuva’ geral para várias formas de sustentabilidades e em vários âmbitos (BARKEMEYER et al., 2011). Neste contexto, a sustentabilidade organizacional parte do princípio de que as organizações representam um dos atores mundiais que pode fazer sua parte a fim de se alcançar o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade organizacional é desenvolvida nos ambientes internos das organizações, pela observância de inúmeras externalidades e pela ponderação de recursos e capacidades internas que permitam uma gestão coerente que contribua ao alcance do desenvolvimento sustentável (MUNCK; SOUZA, 2009).

A partir da evolução das discussões, nesta conjuntura, observou-se que a preocupação em torno das questões ambientais (no início, o principal foco de discussão), abriu espaço para a inclusão de outras duas dimensões envolvendo a sustentabilidade organizacional: a dimensão econômica e social. Barkemeyer et al. (2011) afirmou que essa discussão consiste no modelo de ‘três círculos’ de considerações econômicas, sociais e ambientais, muitas vezes referido como os três pilares da sustentabilidade e, dentro da agenda corporativa, o “*triple bottom line*” idealizado por Elkington (1999).

Acredita-se que a sustentabilidade organizacional ganhou força, tendo em vista que a década de 1990 apresentou-se como uma década de evolução dos mercados

globais, tecnologias capacitadoras e mercados de ações exuberantes. Este conjunto de fatores criou riqueza sem precedentes. Porém, agora, em clima de maior sobriedade, levando em consideração os efeitos desta evolução rápida, foi possível reconhecer a necessidade de criar organizações capazes de sobreviver e prosperar durante anos, décadas e gerações. Para isso, a sustentabilidade se tornou um elemento crucial (SAVITZ; WEBER, 2007).

Diante deste contexto, Young e Tilley (2006) salientam que o modo como as organizações lidaram com as questões ambientais e sociais passou por diferentes estágios ao longo dos anos, desde o gerenciamento de soluções apenas incrementais, passando pela percepção de redução de custos e pela busca de eficiência até a vantagem competitiva.

Atualmente, considera-se a sustentabilidade organizacional como decorrência natural de uma gestão para a qualidade, pois representa uma evolução da qualidade do produto, do processo e da cadeia de suprimento em prol da qualidade ambiental e social, todas associadas ao desempenho de longo prazo das organizações (LEMME, 2010).

Após essas considerações históricas, a seguir, o conceito de sustentabilidade organizacional será discutido, a fim de chegar a um conceito que sirva como base para a construção da sustentabilidade social.

4.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (SO)

Segundo observa Van Marrewijk (2003), tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário organizacional, vários de conceitos são propostos para se fazer menção a uma gestão sustentável. Visto que, não há definição única ou consensual para sustentabilidade organizacional (SO), os inúmeros autores que firmam seus estudos sobre o tema, convergem na ideia básica de que as atividades das organizações desenvolvem-se em um contexto socioambiental o qual condiciona a qualidade e a disponibilidade de dois elementos fundamentais presentes: o natural e o humano (SAVITZ; WEBER, 2007; HOFF, 2008; LAVILLE, 2009; LEMME, 2010).

É necessário reconhecer que a SO não deve ser confundida com ações ambientais ou sociais isoladas conduzidas por organizações. Menos ainda, deve aproximar-se das ideias de caridade e filantropia. Todas essas iniciativas têm mérito e importância na construção de um mundo melhor, mas associá-las à sustentabilidade corporativa representa um erro conceitual (LEMME, 2010).

Assim, pela consideração de que ao exercer suas atividades, as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais, Elkington (1999)

propôs o relacionamento entre os três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), conhecidos na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL, o qual traduz uma perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações. A difusão do TBL decorreu diretamente na necessidade de equilíbrio entre os pilares. A partir da conhecida expressão *bottom line*, utilizada pelos profissionais de finanças para designar o resultado líquido de uma empresa, o termo TBL passou a indicar a interação entre os resultados financeiros, ambientais e sociais na mensuração do desempenho organizacional (LEMME, 2010).

De fato, a principal evidência deste modelo é a de que a organização não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares, uma vez que tal fato pode acarretar o insucesso de qualquer estratégia organizacional de longo prazo (LAVILLE, 2009). Conforme as afirmações de Dyllick e Hockerts (2002), adeptos a este modelo, apesar da necessidade de integração, os três pilares possuem diferentes propriedades e por isso requerem diferentes abordagens.

Desta forma, para atingir a sustentabilidade, as organizações devem apresentar bons resultados em seus capitais econômico, social e ambiental – pilares estes inter-relacionados e que se influenciam mutuamente – enquanto contribuem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). A partir da constatação de que as ações organizacionais não devem ser consideradas sustentáveis quando atenderem, ainda que eficientemente, apenas um ou outro pilar da sustentabilidade, emerge a necessidade de integrá-los. O próprio conceito de sustentabilidade organizacional proposto pelo TBL (ELKINGTON, 1999) já prevê a integração.

Nesse sentido, diversos autores, tais como Dyllick e Hockerts (2002), Jamalli (2006), Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) e Dias et. al (2011), convencionaram transformar os pilares da sustentabilidade organizacional em três sustentabilidades: organizacional econômica, organizacional ambiental e organizacional social. As três sustentabilidades, conforme Dias et. al (2011), tornam-se então sustentadoras e viabilizadoras da sustentabilidade organizacional, logo, para alcançar o estado da sustentabilidade uma organização deve antes desenvolver suas sustentabilidades econômica, ambiental e social, de maneira equilibrada e conforme o contexto da organização.

No intuito de detalhar um pouco mais as explicações acima, no que diz respeito às três sustentabilidades componentes da sustentabilidade organizacional, encontra-se em Dyllick e Hockerts (2002) as seguintes definições:

- Organizações com a economia desenvolvida de modo sustentável possuem fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez enquanto produz retorno acima da média para seus *stakeholders*.
- Organizações ambientalmente sustentáveis utilizam apenas os recursos naturais em quantidade proporcional à reprodução natural, ou que possuam substitutos já desenvolvidos. Ademais, não causam emissões que possam acumular-se no meio ambiente em nível acima do por ele suportado, e ainda não estão envolvidas em atividades que degradam os serviços do ecossistema.
- Organizações socialmente sustentáveis agregam valor para as comunidades nas quais estão inseridas, no sentido de desenvolver o capital humano de parceiros individuais assim como de promover o capital social dessas comunidades. As empresas devem administrar seu capital social de modo que seus *stakeholders* possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Contudo, várias são as críticas encontradas a respeito da abordagem do TBL. Norman e MacDonald (2003), por exemplo, apresentam uma postura relativamente cética em relação às promessas do TBL e, embora afirmem apoiar algumas de suas premissas, argumentam veementemente que as bases conceituais e práticas desta linguagem prometem mais do que podem cumprir. Na concepção destes pesquisadores, diversos defensores da abordagem do TBL parecem conceber sua definição em uma variedade de formas, seu significado raramente apresenta exatidão e clareza, sendo possível somente encontrar vagas arguições sobre os reais objetivos da abordagem do TBL.

Reconhece-se que o TBL constitui uma abordagem necessária de ser incrementada, principalmente no sentido de sua operacionalização, todavia, esta é uma das poucas abordagens que consegue estar presente nos contextos organizacionais, devido à sua complexidade inerente. Além de abordar os três pilares (ou sustentabilidades) da sustentabilidade organizacional, o TBL propõe que sua operacionalização seja simultânea e interativa.

Entretanto, apesar das críticas, a abordagem do TBL é a mais utilizada quando se discute sustentabilidade nas organizações e isto pode ser visto nos trabalhos de vários autores. Sobre este modelo consagrado do TBL, inúmeros outros trabalhos também

consagrados, foram e continuam a ser desenvolvidos. Pode-se citar o próprio estudo conduzido por Dyllick e Hockerts (2002), bem como o estudo de McDonough e Braungart (2002), de Azapagic (2003), de Van Marrewijk e Werre (2003), o trabalho de Young e Tilley (2006), de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), dentre muitos outros.

Com base no TBL, muitas definições da SO foram realizadas. Van Marrewijk (2003) entende a sustentabilidade organizacional como atividades de uma organização - voluntárias, por definição - demonstrando a inserção de preocupações sociais e ambientais tanto nas operações comerciais quanto nas interações com as partes interessadas. Na mesma linha de raciocínio, Dyllick e Hockerts (2002) definem a sustentabilidade organizacional como satisfazer as necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos de uma empresa (tais como acionistas, empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.), sem comprometer sua capacidade de atender as necessidades dos *stakeholders* no futuro. Segundo os autores, para atingir este objetivo, as empresas têm de manter e fazer crescer a sua base de capital econômico, social e ambiental ao mesmo tempo em que contribuem ativamente para a sustentabilidade no domínio político (desenvolvimento sustentável).

Na visão de Cheng, Fet e Holmen (2010), em termos macro, a sustentabilidade organizacional é uma forma de mobilizar o setor empresarial a contribuir para o desenvolvimento sustentável. Já, em termos micro, a realização da sustentabilidade corporativa é sobre a construção de uma plataforma de aprendizagem com a qual uma empresa pode difundir visões econômicas, ambientais e sociais do nível estratégico até o nível operacional.

Van Marrewijk (2003), por sua vez, defende que a SO é algo construído pelo contexto. Cada empresa deve adotar a definição que melhor se configura com seus objetivos e estratégias. O autor explica que se as circunstâncias societárias mudam, de modo a demandar respostas adequadas das organizações, estas se veem coagidas a realinhar todas as instituições empresariais (missão, visão, políticas) de modo apropriado à esta nova orientação. Este fato, por sua vez, implica o surgimento de uma série de novas estratégias baseadas em um conjunto específico de valores, em um nível maior de complexidade, o qual deve refletir a conscientização e entendimento da empresa. Neste prisma de discussão, o autor enfatiza que as empresas que almejam continuar a aprimorar a qualidade de suas atividades, tendo em vista as necessidades de sujeitos como funcionários e fornecedores, acabam por aderir níveis mais elevados da SO.

Importante destacar aqui, todavia, é que tanto no âmbito das competências organizacionais como visto no capítulo anterior, quanto no âmbito da sustentabilidade

organizacional, as pessoas também têm papel essencial. Munck, Souza e Zagui (2012) reforçam essa afirmação por notarem que para se pensar em sustentabilidade organizacional é imprescindível reconhecer o papel das pessoas e sua autonomia frente ao trabalho, além de reconhecer e valorizar a rede de relacionamentos que depende e influencia uma decisão organizacional.

Assim, por aproximar competências com a sustentabilidade nas organizações há o envolvimento da questão ‘coletividade’, ou seja, um dos recursos para que uma organização seja sustentável é manter redes de atores com perspectivas diferentes, interesses e culturas que envolvam diferentes níveis e contextos, além de colaboração através de redes e fóruns multi-atores, em muitos níveis, incluindo o nível local (VAN KLEEF; ROOME, 2007). Além disso, estes temas abrangem uma gestão estratégica e colaborativa, pois as competências desenvolvidas através da colaboração inter-firmas permite às organizações desenvolver recursos e capacidades que podem contribuir com o alcance de aspirações de sustentabilidade organizacional (PAULRAJ, 2011).

Neste mesmo sentido, Valente (2012) entende que uma organização sustentável considera como sua fonte de diferenciação a competência de incorporar os sistemas ambiental e social dentro de seus processos. Tais competências são advindas da capacidade dinâmica de identificar e manter relacionamentos com os *stakeholders* e sua identidade alinhada às premissas sustentáveis.

Ademais, é prerrogativa da sustentabilidade que o engajamento e a colaboração são condições necessárias para que uma organização seja sustentável, pois se compreende que o sucesso da organização está intimamente ligado ao sucesso de suas partes interessadas, incluindo as comunidades locais, fornecedores, parceiros, funcionários e clientes. E para isso, é necessário que os gerentes e diretores organizacionais sejam adeptos à sustentabilidade e conduzam as mudanças culturais e estruturais necessárias para implementá-la (STUBBS; COCKLIN, 2008).

Desta forma, uma organização sustentável exprime o seu propósito, visão e/ou missão em termos de resultados sociais, ambientais e econômicos, fazendo com que os conceitos de sustentabilidade desempenhem um papel incondicional na tomada de decisão organizacional. Com essa perspectiva em mente, os lucros são um ‘meio’ para alcançar resultados sustentáveis, ou seja, as organizações devem buscar a existência de lucratividade, mas elas precisam buscar, acima de tudo, a sustentabilidade (STUBBS; COCKLIN, 2008).

Relacionando a sustentabilidade com competências Stubbs e Cocklin (2008) entendem a sustentabilidade organizacional como uma competência composta de capacidades

estrutural e cultural, as quais têm como princípio colaborar com as principais partes interessadas. Uma organização sustentável é caracterizada por infraestrutura sustentável. Isso exige uma ‘mentalidade de sustentabilidade’, novas formas de acompanhar o desempenho organizacional, e parcerias de colaboração entre as partes interessadas (tais como as organizações concorrentes, parceiros, governos, comunidades, ONGs, mídia e mercados financeiros). Pensando de forma mais ampla, segundo os autores, as organizações são apenas uma das partes interessadas em um sistema, onde elas interagem com o sistema mais amplo socioeconômico e meio ambiente natural para alcançar a sustentabilidade.

Observados os fundamentos até aqui expostos, percebe-se que conceitos abordados isoladamente não são suficientes para dar sustentação aos propósitos deste estudo, sendo assim necessário compor um conceito que dará as orientações necessárias daqui em diante. Portanto, a *SO se refere a um agir organizacional sistêmico, nunca acabado e em permanente construção. Ele deve ser capaz de, ancorado nas exigências sociais e estratégicas, orientar ações e decisões equilibradas, sistêmicas e balanceadas em suas três dimensões: econômica, ambiental e social.*

Desta forma, a sustentabilidade organizacional pode ser considerada uma competência específica e complexa, pois envolve questões que precisam ser superadas, como: diferenças nos estilos de gestão e cultura; colaboração fraca entre os setores privados e ONGs; ausência de iniciativas que congreguem parceiros em todos os setores e interesses; baixo grau de pensamento sistêmico e integração de sistemas; entre outras (VAN KLEEF; ROOME, 2007). Por fim, a busca de conceitos que unam a sustentabilidade às competências, indica a sustentabilidade organizacional como uma competência indutora e relatora de entregas positivas e concomitantes nas esferas econômicas, sociais e ambientais (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

A seguir, serão apresentados alguns modelos que viabilizam a operacionalização da sustentabilidade nas organizações, bem como algumas fragilidades e avanços dos modelos apresentados.

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Indicadores, métricas e relatórios que dependem, pelo menos implicitamente, de definições de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, têm proliferado na última década. (VOS, 2007). Segundo, Barkemeyer et al. (2011) uma das operacionalizações-chave do conceito de sustentabilidade no contexto organizacional é a

prática de relatórios de sustentabilidade com base no quadro do TBL, como, por exemplo, a *Global Reporting Initiative (GRI)* que possui um conjunto de diretrizes dominantes com base no TBL.

Porém, observa-se que relatar o que é feito na organização em termos de práticas sustentáveis não é uma forma consistente de sua operacionalização, caracteriza-se como uma forma de somente relatar os progressos que a organização tem feito em suas práticas tidas como sustentáveis. De acordo com Azapagic (2003) operacionalizar a SO não é uma tarefa trivial, ela vem acompanhada por um grande número de mudanças. Uma dessas é afastar-se da noção de tentar traduzir os benefícios da sustentabilidade nas medidas financeiras habituais. A SO apela para um paradigma de mudança na forma que o negócio é conduzido. Então, fica a questão de como traduzir os princípios gerais da SO em práticas de negócios. Resolver este problema requer uma abordagem pela qual a SO não é considerada como uma mera 'adição', mas como sistematicamente integrada em todas as atividades organizacionais. Isso requer um *framework* orientador da sustentabilidade robusto que possa permitir (AZAPAGIC, 2003):

- Entender e agir concernente as questões chave da sustentabilidade;
- Mensurar o desempenho e a avaliação do progresso para garantir melhoria contínua, e;
- Comunicar as políticas de sustentabilidade e progressos em direção a sustentabilidade para *stakeholders* relevantes.

Tal como outras atividades que não são diretamente ligadas ao lucro ou a saída de produto, pouco irá acontecer no sentido de operacionalizar a sustentabilidade sem o compromisso do conselho organizacional. O comprometimento do conselho não garante que a política e estratégia serão implementadas eficientemente. Mas, a falta deste comprometimento certamente dificultará a implementação (AZAPAGIC, 2003).

Portanto, Stubbs e Cocklin (2008) frisam que embora haja um vasto campo de publicações na literatura científica acerca da sustentabilidade, a compreensão deste fenômeno para o meio organizacional, assim como a ocorrência de sua operacionalização por meio de modelos de gestão ainda não se apresentam de forma significativa. São poucos os estudos que buscam desenvolver e/ou aplicar algum tipo de modelo de gestão da

sustentabilidade¹¹ e, em geral, os que o fazem frequentemente não possuem originalidade, limitam-se apenas a reproduzir repetições.

O fato é que em meio à propagação de novas práticas e estudos que buscam promover e/ou relatar a gestão sustentável, nota-se um maior número de iniciativas relacionadas a guias ou a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, em lugar de novas estratégias de implementação, sistemas de mensuração e modelos gerenciais (HANH; SCHEEMESSER, 2005; VOS, 2007; BARKEMEYER et al., 2011; EWEJE, 2011).

Desta forma, observa-se que a operacionalização da SO carece de modelos que a tragam em âmbito estratégico. A SO precisa fazer parte do negócio, estar incorporada na estratégia organizacional. Não obstante, não basta realizar melhorias somente incrementais, é necessária uma mudança cultural, ou seja, é necessário que a SO seja sistematicamente integrada a todas as atividades organizacionais. De acordo com Valente (2012), a sustentabilidade necessita representar um novo modo de agir da organização e não apenas ser entendida como práticas isoladas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders*. Com estes pensamentos em mente, vários autores definiram modelos/*frameworks* para a SO.

Apoiado nas considerações supra, buscou-se por alguns dos principais modelos de gestão da SO encontrados a partir de uma pesquisa realizada na base de dados – periódicos Capes. Buscou-se por artigos que relatassem a aplicação ou proposição de modelos de operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional. De um total de 38 artigos que tinham essa característica, foram destacados como os mais originais cinco modelos. Aqui apresentar-se-ão estes cinco modelos, e um deles será utilizado como norteador da pesquisa, pelo que se deseja realizar alguns possíveis aprimoramentos e dar continuidade aos seus preceitos. O Quadro 6 elenca a nomenclatura dos modelos analisados, seus respectivos autores e a sua origem. Na sequência, dá-se início às descrições de cada modelo.

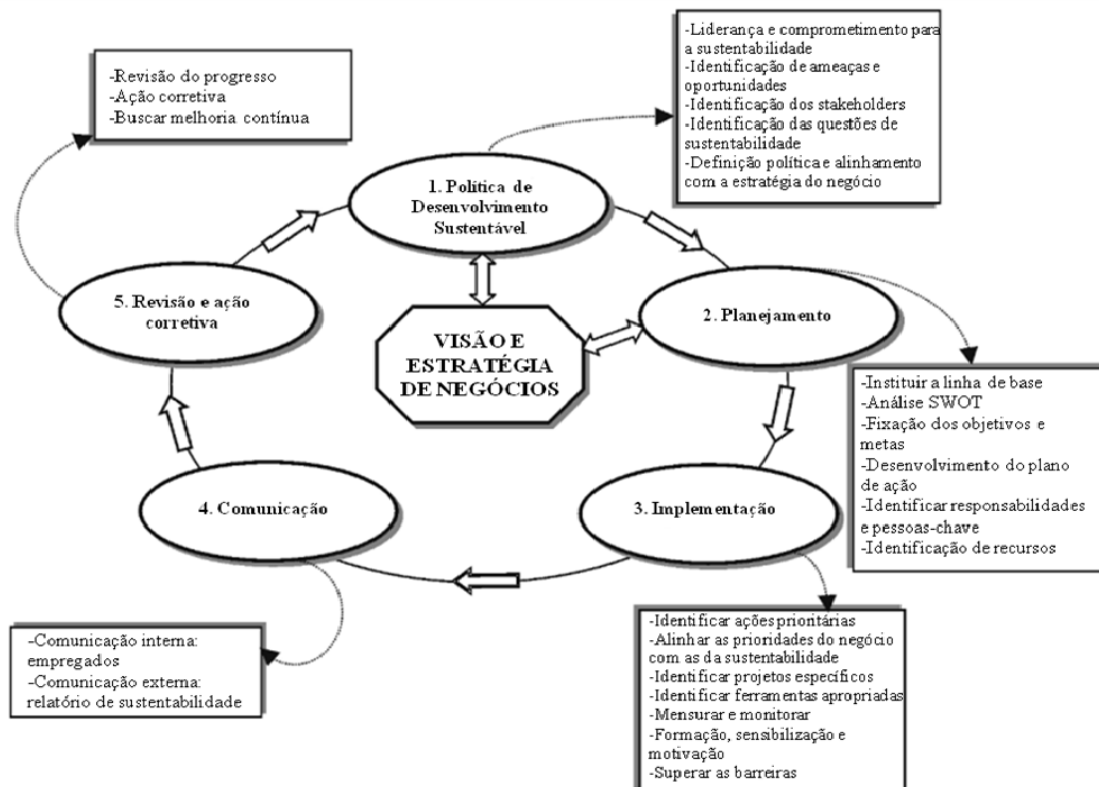
¹¹ Nesta dissertação, por modelo de gestão da sustentabilidade entende-se: o modo como a empresa faz escolhas, o modo como a empresa coordena atividades e como as decisões são tomadas de forma a criar valor para os seus principais públicos de interesse, porém, sempre com base nos princípios da sustentabilidade.

Quadro 6 – Modelos de gestão da sustentabilidade em análise

Modelos de Gestão da Sustentabilidade	Autores/Referência	Origem
<i>Sistema de gestão da sustentabilidade organizacional</i>	Azapagic (2003)	Inglaterra
<i>Rede Corporativa Sustentável Local - SLEN</i>	Wheeler et. al (2005)	Inglaterra
<i>Balanced Scorecard Hexagonal – Framework conceitual de uma abordagem integrada para a sustentabilidade organizacional</i>	Cheng, Fet e Holmen (2010)	Noruega
<i>Síntese Socioeconômica</i>	Molteni e Pedrini (2010)	Itália
<i>Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR)</i>	Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	Brasil

Fonte: elaborado pela autora

Azapagic (2003) delineou um modelo com cinco passos para a concretização da SO: Política de desenvolvimento sustentável que envolve a demonstração de liderança e comprometimento com a sustentabilidade; o planejamento com definição de objetivos; a implementação, envolvendo mudanças na cultura organizacional e atitudes dos empregados; a comunicação tanto interna como externa; e, por fim a revisão e ação corretiva. Este modelo é apresentado na figura a seguir:

Figura 4 - Sistema de gestão da sustentabilidade corporativa

Fonte: Azapagic (2003)

Apresentado o *framework* e seus respectivos passos, o autor conclui dizendo que construir a SO é uma mudança a longo prazo e com vários níveis que requer pensamento estratégico e um sistema de abordagem. A SO, como todas outras atividades organizacionais, precisa ser gerenciada de forma apropriada contando com o comprometimento de todos os níveis organizacionais (AZAPAGIC, 2003).

Um segundo modelo encontrado na literatura é o de Wheeler et al. (2005) chamado de Rede Corporativa Sustentável Local (SLEN). Os autores apresentaram este modelo depois de examinar 50 estudos de caso de empresas aparentemente bem-sucedidas, auto-suficientes e sustentáveis – com atividades baseadas nos países em desenvolvimento. Ele é ilustrado na figura a seguir:

Figura 5 - O modelo de Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN)



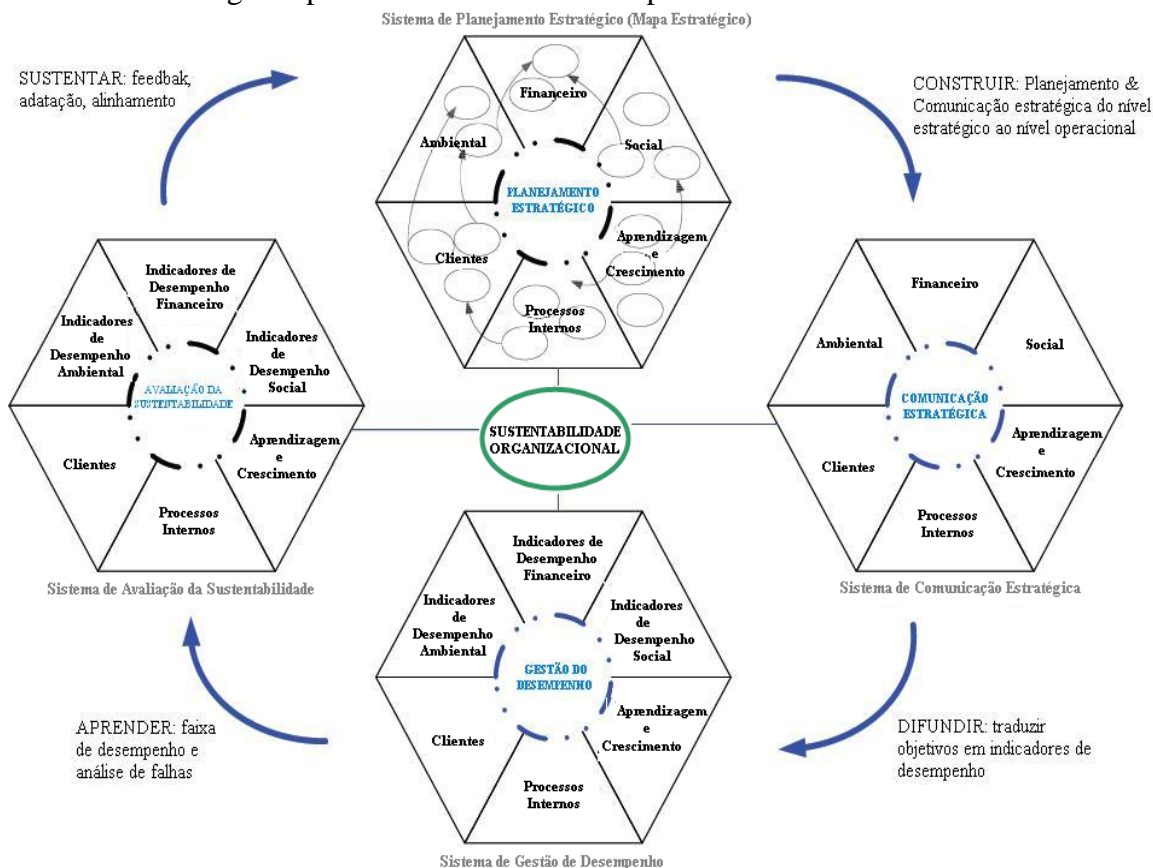
Fonte: Wheeler et al. (2005)

Segundo os autores, o ponto forte do modelo SLEN é que ele é consistente com as teorias de gestão que consideram o valor intrínseco dos ativos intangíveis, tais como capital social, capital humano e capital ecológico. As redes oferecem uma oportunidade para as empresas, comunidades, indivíduos, governos, agências de desenvolvimento e ONGs para reconhecer uma base de ativos compartilhados e construir ciclos virtuosos de crescimento de ativos e resultados sustentáveis. Estes resultados sustentáveis se enquadram em quatro grandes categorias: (1) lucros e retornos sobre o investimento de confiança, (2)

desenvolvimento econômico e do comércio local, (3) melhor qualidade de vida, incluindo o desenvolvimento humano e valorização ecológica e individual e (4) comunidade economicamente auto-suficiente (WHEELER et al., 2005).

Outro modelo de sustentabilidade organizacional é descrito por Cheng, Fet e Holmen (2010). Os autores identificam que os alicerces para um quadro integrado de SO é o *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico desenvolvidos por Kaplan e Norton (1996, 2000), e são considerados pelos autores como as bases para o desenvolvimento de uma visão holística do sistema de gestão central para a sustentabilidade corporativa. Como um sistema interno de gestão, o *Balanced Scorecard* contém medidas de resultados em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos, e; aprendizagem e crescimento, para dar ênfase a fatores intangíveis como a construção do conhecimento, a eficiência dos processos internos e orientação para o cliente. A figura 6 representante deste modelo é apresentada a seguir:

Figura 6 – Framework conceitual de uma abordagem de *Balanced Scorecard* Hexagonal integrada para a sustentabilidade corporativa



Fonte: Cheng, Fet e Holmen (2010).

Como observado na figura, neste modelo seis perspectivas (duas acrescentadas as perspectivas do *Balanced Scorecard*) constituem o conceito central da abordagem do *Balanced Scorecard* Hexagonal para a estratégia e medição do desempenho dos negócios – aprendizagem e crescimento; processos internos; clientes; ambiental; financeiro; e social. A ligação entre essas seis perspectivas acontece em um fluxo lógico em vez de uma relação de causa e efeito a começar pela perspectiva de aprendizagem e conhecimento. Observa-se que a metade inferior do hexágono representa os ativos intangíveis da empresa enquanto a metade superior delinea o conhecido *'triple bottom line'*, onde os esforços de sustentabilidade das organizações são medidos em relação a sua capacidade para entregar o lucro, contribuir para a preservação do meio ambiente, e agir de acordo com as exigências da justiça social (CHENG; FET; HOLMEN, 2010).

O quarto modelo observado é criação de Molteni e Pedrini (2010). Os autores propõem uma chamada Síntese Socioeconômica. Eles partem da premissa de que os gestores responsáveis utilizam as suas competências e criatividade para desenvolver projetos que melhorem a satisfação das partes interessadas e o desempenho econômico simultaneamente. Os autores entendem a síntese socioeconômica como uma nova solução que dá uma resposta eficaz às expectativas de um ou mais grupos de *stakeholders*, normalmente vai além das obrigações legais, e contribui para o aumento da competitividade, rentabilidade, sucesso a longo prazo da empresa e também contribui com um desempenho social e ambiental elevado. A figura 7 representa a síntese socioeconômica:

Figura 7 - Síntese socioeconômica



Fonte: Molteni e Pedrini (2010).

Como proposto por Molteni e Pedrini (2010), esta síntese socioeconômica pode ocorrer em sete etapas: micro-ações; iniciativas funcionais; examinar as iniciativas da empresa; estratégias funcionais; empresas sociais e/ou ambientais; abordagem sinérgica entre o desempenho econômico e os resultados socioambientais; e empresas com orientação social e/ou ambiental constituindo o cerne de sua própria identidade social. Finalmente, quando a síntese socioeconômica ocorre em níveis mais baixos tende a ser mais facilmente imitada por diferentes organizações (MOLTENI; PEDRINI, 2010).

E por fim, o quinto e último modelo apresentado é o ‘*Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional*’ (FRASOR) de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011). Os autores propõem ações e decisões que seriam necessárias ao alcance da sustentabilidade organizacional. Como o foco do trabalho recai sobre as organizações, os autores buscaram por uma teoria que permitisse contemplar um agir organizacional – processo de ações e decisões - capaz de qualificar, categorizar e encaminhar a sustentabilidade organizacional. Além disso, propuseram as competências como conceito impulsionador de consistência e coerência às ações organizacionais. Elas detêm premissas exigentes da compreensão do coletivo e de sua relação com o individual. A abordagem integrativa do TBL de Elkington (1999) também foi utilizada. Frente ao exposto, os autores completam que: as competências organizacionais representam a operacionalização sistêmica dos recursos considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais. Além do mais, o agir organizacional – processo de ações e decisões - pode ser traduzido como uma competência organizacional. Isso permite objetividade na descrição e torna-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) constataram que ao articular as premissas do agir organizacional à temática sustentabilidade organizacional implica em preencher espaços e compreender o processo de gestão e suas variâncias. As competências apresentam, de fato, potencial para orientar a gestão da sustentabilidade, mas se estiverem desarticuladas de suas premissas, gerarão processos desintegrados que tendem a falta de coesão estratégica e, por conseguinte, a prejuízos econômicos, sociais e ambientais. Os autores acreditam que o FRASOR, vide figura 8, introduz aos estudos das organizações a validação, ainda que teórica, da importância da justaposição dos termos em estudo como meio alternativo de viabilizar o acontecimento da sustentabilidade em contexto organizacional.

Figura 8 – *Framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011).

Os autores afirmam que, fundamentando-se nos conceitos já definidos e interagidos, entende-se aqui a SO como uma competência central, viabilizada pelo atendimento concomitante e equilibrado das competências-chave: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social; que por suas vezes, são viabilizadas pelo atendimento sistêmico, equilibrado e balanceado das competências de suporte: Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção socioeconômica. Nesse sentido, a SO, um agir organizacional, uma competência central – é compreendida pela arquitetura de competências proposta. É fundamental lembrar que esse agir organizacional está articulado ao agir social e vinculado à estratégia organizacional, bem como a uma série de recursos organizacionais (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Considerando o FRASOR, os autores definem como entendem cada uma das competências que descrevem as sustentabilidades tendo em vista as discussões sobre agir organizacional e Competências:

- Competência central: Representa um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia;
- Competências chaves: Representam um pequeno número de agires essenciais, geralmente entre três e seis, esperados de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização, e;

- Competências de suporte: Representam um agir organizacional validado capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Quando validadas, tais competências permitem um equilíbrio organizacional sistêmico representante da conquista da sustentabilidade organizacional, a qual contribuirá para um equilíbrio maior de interesses relacionados a cada uma de suas sustentabilidades, as quais, lastreadas pelas premissas do agir organizacional, ainda que inconscientemente, provêm de um entendimento de desenvolvimento coletivo, com objetivos compartilhados, coordenados e em contexto de cooperação (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

4.3.1 Análise Comparativa dos Modelos Apresentados

Tendo em vista a tendência de incorporação da sustentabilidade na gestão das organizações, acredita-se que o desenvolvimento de um quadro referência de condições ideais para tal possa auxiliar no esclarecimento de informações com vistas a fornecer contribuições prático-conceituais à busca pela operacionalização da sustentabilidade nas organizações. Dessa monta, serão desenvolvidas três premissas as quais representam condições ideais de gestão da sustentabilidade organizacional a fim analisar os modelos apresentados.

Na concepção de Azapagic (2003), um sistema de gestão da sustentabilidade organizacional deve emergir, ser incorporado e alinhado à visão e estratégia de negócios. A SO não deve ser considerada uma ‘adição’, muito além disso, ela precisa ser parte integral dos negócios em seu contexto, concebida como uma ferramenta ‘guarda-chuva’, o que envolve entender e agir concernente as questões chave da sustentabilidade. A implementação da SO significa, portanto, torná-la real na estratégia e operações (CHENG; FET; HOLMEN, 2010).

De acordo com Epstein (2008), para implementar uma estratégia de sustentabilidade eficaz é fundamental que os gestores compreendam as relações causais entre as várias ações que podem ser tomadas, além de integrar a sustentabilidade em decisões operacionais, táticas e estratégicas. É fundamental também que se reconheça que a estratégia, a liderança e os processos de implementação são componentes essenciais para a gestão da sustentabilidade.

Acrescenta-se que esta implantação da sustentabilidade deve ocorrer de forma que os novos modos de operação tornem-se profundamente enraizados na organização.

Adequações na estrutura organizacional incluem rotinas e processos de trabalho associados à entrega de valor aos clientes e outros *stakeholders*, tomadas de decisão, comunicação e processos diretivos com vistas a manter as várias partes da organização alinhada às estratégias e aos propósitos da SO (MOHRMAN; WORLEY, 2010). Do mesmo modo, é necessária uma mudança cultural, ou seja, a SO precisa ser sistematicamente integrada a todas as atividades organizacionais (AZAPAGIC; 2003).

Por meio de tais considerações, tem-se que uma primeira condição ideal para a gestão da sustentabilidade nas organizações é que *a SO deve ser implementada como parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas.*

A incorporação da SO em decisões operacionais, táticas e estratégicas, portanto, implica o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades de ordem superior (CHENG; FET; HOLMEN, 2010), as quais podem ser entendidas como competências que, segundo Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), remetem à capacidade organizacional de conceder retorno econômico suficiente e agregar valor social aos indivíduos sem comprometer o ambiente. Para Valente (2012), a orientação das organizações para a sustentabilidade define-se por meio de uma abordagem colaborativa e coordenada que prevê a mobilização de competências de diversos *stakeholders*, internos e externos, operando como um sistema unificado. Portanto, por entender a sustentabilidade como uma competência organizacional, e esta com instrumentos de implementação e mensuração/acompanhamento, faz com que se utilize de forma articulada os recursos organizacionais frente aos objetivos estratégicos.

Ademais, outra característica tida como importante para a avaliação de modelos para a sustentabilidade é a questão de que investimentos nos ativos social, financeiro e ambiental precisam ser simultâneos e coordenados (WHEELER et. al, 2005). Segundo Elkington (1999), o idealizador da abordagem do TBL é imprescindível que haja uma operacionalização simultânea e integrativa entre estas três dimensões na atuação organizacional. De fato, a principal evidência deste modelo é a de que a organização não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares, uma vez que tal fato pode acarretar o insucesso de qualquer estratégia organizacional de longo prazo e, por conseguinte, prejuízos econômicos, sociais e ambientais (LAVILLE, 2009; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Neste contexto, uma segunda condição ideal para a gestão da sustentabilidade nas organizações é a admoestação de que *a SO deve pautar-se pelo*

desenvolvimento de competências que orientem sua implementação, sua mensuração e seu acompanhamento, isso com o objetivo de se alcançar retornos econômicos, agregação de valor social e preservação ambiental concomitantemente e considerando trade-offs.

A sustentabilidade deve, portanto, representar um novo modo de agir da organização, e não apenas incidir sobre práticas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012). Isso significa, primordialmente, que os investimentos em sustentabilidade precisam proporcionar respostas efetivas para além das exigências legais (MOLTENI; PEDRINI, 2010). Enfim, como terceira e última condição ideal da gestão da sustentabilidade organizacional, entende-se que *a gestão da SO deve proporcionar respostas além das exigências legais que contribuam para a competitividade, lucratividade e para o sucesso das políticas consideradas sustentáveis no longo prazo.*

Quadro 7 – Quadro referência das condições ideais para a avaliação de modelos de gestão da SO.

	Parâmetros	Referências
1	A SO deve ser implementada como parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas.	Azapagic (2003); Epstein (2008); Cheng, Fet e Holmen, (2010); Mohrman e Worley (2010); Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)
2	A SO deve pautar-se pelo desenvolvimento de competências que orientem sua implementação, sua mensuração e seu acompanhamento, isso com o objetivo de se alcançar retornos econômicos, agregação de valor social e preservação ambiental concomitantemente, considerando <i>trade-offs</i> .	Elkington (1999); Wheeler et. al (2005); Laville (2009); Cheng, Fet e Holmen, (2010); Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011); Valente (2012)
3	A gestão da SO deve proporcionar respostas além das exigências legais que contribuam para a competitividade, lucratividade e para o sucesso das políticas consideradas sustentáveis no longo prazo.	Azapagic (2003); Molteni e Pedrini (2010); Valente (2012)

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no exposto e como forma de melhor apresentação dos resultados da análise dos modelos de sustentabilidade apresentados, o Quadro 8 foi desenvolvido. Os modelos são elencados e suas convergências ou não com os parâmetros destacados são representadas pelas siglas NA (não atende), AP (atende parcialmente) e AC (atende completamente).

Quadro 8 – Análise dos modelos de SO a luz das condições conceituais ideais.

Modelos de Gestão da Sustentabilidade	Parâmetros Conceituais		
	1	2	3
Sistema de gestão da sustentabilidade organizacional Azapagic (2003)	AC	AP	AC
Rede Corporativa Sustentável Local Wheeler et. al (2005)	NA	NA	AC
Framework Balanced Scorecard Hexagonal (BSH) Cheng, Fet e Holmen (2010)	AC	AP	AC
Síntese Socioeconômica Molteni e Pedrini (2010)	AC	NA	AC
Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	AC	AC	AC

Fonte: elaborado pela autora

Pela observação do Quadro 8, é perceptível que o único modelo que atende as três condições conceituais propostas simultaneamente é o *framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011). Em contraste, o modelo desenvolvido por Wheeler et. al (2005) é o único que atende completamente a apenas uma das condições, enquanto os outros três atendem a ao menos duas completamente. A partir destas inferências, é possível apontar o modelo de gestão da sustentabilidade proposto por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) como o ideal para os propósitos desta dissertação, sendo um único critério o atendimento simultâneo a todas as condições conceituais ideais.

Como forma de simplificação e aprofundamento na análise de modelos de SO, no Quadro 9 são sintetizados avanços e fragilidades quando eles são comparados às condições ideais e entre si.

Quadro 9 – Avanços e fragilidades dos modelos de SO estudados

MODELO	AVANÇOS E FRAGILIDADES	
Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional Azapagic (2003)	<p>Avanços:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clareza da importância de que a sustentabilidade faça parte da estratégia e visão organizacional; - Mudança cultural e de atitude; - Apresentação de um ciclo: política, planejamento, implementação, comunicação, revisão e ações corretivas. 	<p>Fragilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A sustentabilidade pode se tornar algo meramente instrumental, antes que uma 'ideologia' para a organização, devido ao fato de estar atrelada quase exclusivamente à estratégia organizacional, e não à estratégia de desenvolvimento de competências.
Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENs) Wheeler et. al (2005)	<p>Avanços:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A rede possui várias âncoras; - Proporciona visão macro da sustentabilidade; - Traz na sua essência, a necessidade de mudança profunda de valores. 	<p>Fragilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de conflitos de interesses e da predominância do individual ante ao coletivo; - Não demonstra como a sustentabilidade é implementada nas

		estratégias e operações das organizações envolvidas; - Não menciona o desenvolvimento de competências para a SO.
Framework Balanced Scorecard Hexagonal (BSH) Cheng, Fet e Holmen (2010)	Avanços: - Traz a gestão da SO em um contexto estratégico através do BSC; - Apresentação de um ciclo: Construir, Difundir, Aprender e Sustentar.	Fragilidade: - Aborda as perspectivas Ambiental e Social como áreas funcionais da organização.
Síntese Socioeconômica Molteni e Pedrini (2010)	Avanços: - Necessidade de trabalhar em novos projetos constantemente; - Traz sete estágios de classificar a intensidade em que a organização está inserida na sustentabilidade.	Fragilidade: - Não demonstra explicitamente a integração do pilar ambiental; - Não faz menção ao desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da sustentabilidade a partir da síntese socioeconômica.
Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	Avanços: - Aborda a questão estratégica da SO, por meio da lógica das competências; - Foco nos indivíduos e no desenvolvimento coletivo em contexto de cooperação; - Prevê integração de objetivos organizacionais e influências ambientais; - Demonstra uma perspectiva sistêmica da SO.	Fragilidade: - Não faz menção explícita às formas de interação com o ambiente externo à organização.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir do Quadro 9, nota-se principalmente a incompletude dos modelos, no sentido de que todos demonstraram deixar algum aspecto descoberto, mas que seria importante para o alcance da SO. Dentre os avanços, o *Framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) é o que apresenta um maior número e, em contraste com suas fragilidades, apenas uma é destacada. A análise sobre avanços e fragilidades dos modelos de gestão da SO complementada à análise sobre convergência e divergência com as condições conceituais ideais elencadas permite a inferência de que o *Framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional é o modelo com mais respostas às premissas da sustentabilidade ou o que menos falha neste sentido, dentre os analisados neste trabalho.

4.3.2 Algumas Considerações sobre o FRASOR

Em síntese, o FRASOR foi escolhido como base para o trabalho, pois os autores tratam a sustentabilidade, bem como seus fenômenos, a partir da lógica das competências, concedendo à SO um meio de operacionalização e gerenciamento, da mesma

forma que a aborda sob um prisma de integração sistêmica à estratégia organizacional. Aponta-se também a ênfase direcionada às pessoas neste processo. Além disso, o modelo em questão tem como premissa que a ação coletiva e também a individual, são os alicerces de direcionamento da organização em busca da sustentabilidade, conforme esclarecimentos apontados por Maggi (2006).

Desta forma, acredita-se que o FRASOR representa o modelo com mais respostas às premissas da sustentabilidade. Ademais, este é um modelo genérico para vários tipos de organização, o que não dificulta sua adoção, seja por indústrias, comércios ou prestadoras de serviços. Por utilizar uma teoria oriunda dos estudos organizacionais – a teoria do agir organizacional – a inserção das pessoas no processo de desenvolvimento da sustentabilidade se torna mais evidente, por meio do alinhamento entre os agires, os quais representam a ação individual e coletiva.

Entretanto, a fim de que o modelo avance em direção à sua consolidação como um exemplo de *framework* global para a gestão sistêmica e estrutural da SO, pretende-se fazer algumas considerações que não foram feitas no decorrer do desenvolvimento do *framework*, além de demonstrar como a sua fragilidade pode ser explicada.

A primeira consideração pertinente, diz respeito a utilização do termo *framework*. Tendo em vista que muitos modelos ou formas de operacionalização da sustentabilidade nas organizações se utilizam do termo, uma explicação mais detalhada sobre o mesmo se mostra necessária. Deste modo, um *framework* representa uma estrutura conceitual. Esta estrutura conceitual ou estrutura teórica é definida por Jabareen (2009, p. 51) como “uma rede interligada de conceitos que provê a compreensão e entendimento de um fenômeno”.

As principais características de um *framework* são: não é apenas uma coleção de conceitos, mas uma construção onde cada conceito tem seu papel; apresenta não uma definição causal/analítica, mas uma abordagem interpretativa da realidade social; ao invés de oferecer explicações teóricas, como modelos quantitativos, se preocupa com a compreensão e o entendimento; visualiza o conhecimento como “*hard*”, mas possibilita facilidade nas interpretações; e os dados advêm de várias outras teorias que passam então a ser dados empíricos (JABAREEN, 2009).

Percebe-se claramente, a partir destes esclarecimentos, que é bem apropriada a utilização do termo *framework* para o trabalho delineado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) visto que os autores se utilizaram da literatura atual sobre o assunto a fim de delinear uma estrutura conceitual que possa prover compreensão de um fenômeno – no

caso a SO. Outra consideração importante sobre o *framework*, que foi encontrada no trabalho dos autores resumidamente e brevemente é sobre as formas de interação com o ambiente externo à organização.

Visto que os autores apenas afirmam que o ambiente deve ser levado em consideração, porém não deixando clara a forma como isso deve ser feito, isto acabou gerando uma fragilidade no FRASOR. A única afirmação dos autores sobre o assunto foi uma declaração de que como o agir social (o qual deu origem ao agir organizacional) vai muito além do escopo de ação gerido e assimilado internamente pelas organizações, é necessário considerar as influências externas. Uma explicação mais apurada desta questão se demonstra necessária a fim de eliminar a fragilidade identificada. Assim, a realização desta explicação advém da própria teoria do agir organizacional e da teoria das competências (a qual possui sua base na visão baseada em recursos).

No caso da teoria do agir organizacional, ao citar exemplos do agir social e agir organizacional, Maggi (2006) cita o exemplo de uma orquestra e deixa clara a relação das organizações com o meio. Ao falar sobre o trabalho coletivo que acontece enquanto os músicos tocam, a ação dos mesmos se dirige, automaticamente, a administração do teatro e ao público presente. Quando o autor fala que ‘a atenção deles se dirige a’, ele deixa claro que a ação de tocar determinada música esta dentro de um processo que é relacionado com outros processos que se encontram no meio – como a administração e o público.

No caso das organizações, os músicos seriam os trabalhadores, a administração do teatro e o público poderiam ser considerados como o ambiente externo da organização, sendo regulamentações impostas para um determinado seguimento organizacional e/ou os seus *stakeholders* com suas necessidades e exigências – abrangendo desde fornecedores, até clientes e a comunidade que se encontra ao entorno da organização. É importante ressaltar que a relação entre a organização e seu ambiente, conforme a teoria do agir organizacional, é um processo em relação com outros processos, o que o torna sistêmico e seguramente interligado.

E no caso das competências organizacionais, como o FRASOR segue as premissas de Mills et al. (2002) e estes autores seguem as premissas da visão baseada em recursos, a relação organização-ambiente se dá pela abordagem *inside-out* da teoria estratégica. Como explicado anteriormente esta abordagem estratégica foi consolidada através da visão baseada em recursos e ela significa que uma organização procura atender as oportunidades oferecidas pelo mercado através da construção de sua vantagem competitiva internamente.

Esta visão sugere que são os recursos da organização (manipulados a fim de formar competências) que representam os fatores determinantes para uma empresa apresentar vantagem competitiva. A partir desta visão *inside-out* a organização oferece ao mercado o que consegue produzir de melhor a partir da articulação dos seus recursos, ou seja, a organização não define seus recursos e competências pelo o que o mercado pede, mas ela consolida seus recursos e competências para oferecer um produto/serviço de alta qualidade ao mercado.

Isto deixa evidente que apesar de a organização desenvolver sua estratégia internamente, ela busca em seu ambiente externo a validade de seus intentos estratégicos. Validade esta que indique a todas as cadeias de atores sociais com os quais a organização se relaciona a concretização de produtos/serviços concernentes com sua proposta estratégica. Certamente que se a organização não conseguir a validade de seus intentos estratégicos ela procurará mudar seus recursos e aprimorar suas competências a fim de atender o mercado escolhido.

Neste contexto, de acordo com os preceitos da visão baseada em recursos e da teoria do agir organizacional, a organização busca no ambiente externo fontes de recursos que proporcionem mudanças organizacionais e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências mais complexas ao longo do tempo a fim de alcançar objetivos estratégicos (sustentabilidade organizacional/social) e atender as exigências e demandas de seus *stakeholders*. E isso acontece por meio das pessoas e seus processos de ações e decisões tanto individuais quanto coletivas.

Portanto, a organização está em constante interação com seu ambiente externo, e visto que nesta interação os indivíduos estão envolvidos a partir de seus processos e ações e decisões, isso implica uma mudança e aprimoramento constante. No ambiente externo, então, encontra-se o agir social que envolve o agir individual e coletivo, além de incluir o agir de outras organizações. Todos estes agires são realizados pelas ações e decisões das pessoas, as quais também entendem a importância da organização agir e construir a competência de sustentabilidade.

Logo, enquanto a competência fundamenta a capacidade das organizações desenvolverem-se sustentavelmente (um agir organizacional) em consonância com o agir social, a articulação entre diferentes níveis de competências conectará os conhecimentos organizacionais referentes às preocupações sociais, econômicas e ambientais e por meio de processos devidamente compreendidos concederão cada vez mais força e objetividade a este relacionamento (MUNCK, 2013).

Ressalta-se, ainda, que para o acontecimento da sustentabilidade organizacional todos os elementos do FRASOR, ou seja, todas as competências indicadas precisam atuar de forma alinhada, interconectada e se retroalimentando. Dado isto, acredita-se que as competências interagem e não podem ser consideradas de forma separada na organização. Isto se comprova quando se nota na figura que elucida o FRASOR que as três competências de suporte (eficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental) participam simultaneamente do alcance de duas das competências chave, demonstrando que estas se influenciam mutuamente e atuam de forma alinhada, interconectada e se retroalimentando.

Portanto, ao se converterem os subsistemas da SO em competências, em agires, criam-se mecanismos aplicados de gestão capazes de aglutinarem-se e constituírem-se em uma arquitetura de competências descritora e orientadora do acontecimento da SO. É fundamental lembrar que esse agir organizacional - SO - está articulado ao agir social e vinculado à estratégia organizacional, bem como a uma série de recursos organizacionais (MUNCK, 2013).

Outro quesito que também deve ser considerado no FRASOR a partir destas discussões é o conceito de *trade-offs*. Delineado por Hahn et. al (2010) os *trade-offs* na sustentabilidade organizacional indicam que, considerando os pilares econômico, ambiental e social, há situações onde sacrifícios devem ser feitos em uma área a fim de obter benefícios em outra. Um exemplo dessa situação, citado pelos autores, é quando uma perda relativamente pequena no desempenho econômico da empresa é aceita para gerar benefício substancial social ou ambiental resultando em uma maior contribuição positiva para o desenvolvimento sustentável.

É importante considerar no FRASOR que os *trade-offs* existem, pois afinal, segundo Hahn et. al (2010) os *trade-offs* e conflitos na SO são a regra e não a exceção tendo em vista a complexidade e diversidade das questões envolvidas a sustentabilidade. Por isso, a visão desta dissertação é a de que não só relações ganha-ganha permeiam a gestão da sustentabilidade, mas os *trade-offs* existem e devem ser reconhecidos, para serem gerenciados e aceitos dentro do contexto de cada organização, trazendo ganhos substanciais no nível da sociedade.

Após estas considerações, antes de passar para o entendimento da sustentabilidade social como competência chave do FRASOR, breves explicações de conceitos dos outros elementos compostos no *framework* devem ser feitas, tais quais: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e eficiência.

Primeiramente, a sustentabilidade econômica também é entendida como uma competência chave que representa a viabilidade econômico-financeira da organização. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Em suma, alcançar a sustentabilidade econômica significa que a organização realiza suas atividades de maneira responsável e reconhecida, com retorno econômico e social para os envolvidos (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Outra competência chave componente da SO é a sustentabilidade ambiental percebida como um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não-vivos. Vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas, como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos, uma vez que não dispensa uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais, a qual é pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da empresa, pelos processos e serviços cotidianos realizados na organização, pela eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas, além da minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações vindouras aos recursos naturais críticos (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

A ecoeficiência, por fim, retrata a capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Denota, portanto, a capacidade organizacional de promover o desenvolvimento econômico aliado à preservação e conservação ambiental (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Por serem centrais às propostas da dissertação, a sustentabilidade social, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental serão detalhadas no capítulo seguinte, tendo como pano de fundo a teoria do agir organizacional e das competências organizacionais.

5 SUSTENTABILIDADE SOCIAL (SS) EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo foi desenvolvido com o intuito de ampliar a compreensão sobre sustentabilidade social, inserção socioeconômica e justiça socioambiental, bem como apresentar um *framework* que sintetiza o acontecimento da SS em contexto organizacional.

5.1 CONCEITOS E ABORDAGENS DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL

O interesse na avaliação do desempenho social das organizações tem uma longa história. Tudo começou em 1940 com o termo ‘auditoria social’ que obteve um aumento de interesse na década de 1970, seguido por um declínio. No início dos anos 1990, as organizações começaram a se interessar pela agenda de desenvolvimento sustentável, principalmente com o desafio de relatar o desempenho ambiental. Porém, após algumas crises organizacionais envolvendo questões sociais (como por exemplo: a Shell e os direitos humanos na Nigéria e a Nike com fábricas clandestinas na Ásia), o interesse na dimensão social das organizações voltou a crescer (VON GEIBLER; et al., 2006).

Ademais, atualmente, os governos cada vez mais deixam as questões sociais no âmbito da autoridade das organizações. Por aceitar sua nova posição na sociedade, as organizações passam a desenvolver novos valores, novas estratégias e políticas e novos arranjos institucionais que suportam o seu funcionamento em áreas que antes eram deixados para o Estado, redefinindo seus papéis e relações (VAN MARREWIIK, 2003) no contexto da sustentabilidade ambiental e, especialmente tratada nesta seção, da sustentabilidade social (SS).

Ao citar os desafios organizacionais frente à SO, Van Marrewijk (2003) coloca a SS em evidência por dizer que criar uma organização que funciona coerente frente aos preceitos da SO, necessita de uma mudança de abordagem: a facilitação do desenvolvimento do capital humano, bem como tratar os funcionários e fornecedores como importantes, proporcionando uma relação ganha-ganha entre organizações e pessoas é essencial para uma gestão sustentável.

Desta forma, pode-se concluir que as organizações que realizam uma melhora contínua no que diz respeito a SO, em última instância têm de adotar um estilo de gestão mais social, o que, em outras palavras, contribuirá para um avanço no sentido de (níveis mais elevados de) sustentabilidade (VAN MARREWIIK, 2003).

Além disso, no viés estratégico da vantagem competitiva, a SS se destaca como importante, pois, segundo Molteni e Pedrini (2010), no longo prazo, uma decisão orientada economicamente que é mais sensível às necessidades sociais (como por exemplo, o desenvolvimento humano) será ainda mais sólida e sustentável do ponto de vista do mercado. Uma medida de valor socioambiental que tem benefícios financeiros não será desafiada até mesmo em tempos de crise.

Mais relevante ainda, se apoiando na visão baseada em recursos, Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que certas capacidades das empresas não podem ser imitadas ou substituídas por outras - implicitamente reconhecendo que certos tipos de capitais humanos e sociais não podem ser facilmente substituídos. Isso torna ainda mais evidente que estes capitais representam uma condição importante para a atividade econômica. Afinal, as empresas encontram dificuldade para prosperar em uma sociedade que não é bem-educada e saudável, ou que vive com a falta de infraestrutura adequada. Outro problema da deterioração do capital natural e social reside na sua irreversibilidade. A perda de biodiversidade, por exemplo, é definitiva. O mesmo é verdadeiro para a diversidade cultural.

Por essas razões, o estudo da SS se torna relevante, e algumas definições começam ser delineadas por alguns autores. Por exemplo, na visão de Dyllick e Hockerts (2002) organizações sustentáveis socialmente agregam valor às comunidades em que operam por meio do desenvolvimento do capital humano de parceiros individuais, bem como da promoção do capital social das comunidades próximas. Elas orientam o capital social de tal forma que os interessados possam entender suas motivações e possam concordar com o sistema de valores da empresa.

Porém, poucos utilizam o termo sustentabilidade social. Mais comumente se encontra o termo 'dimensão social da sustentabilidade'. Ou, outro termo muito utilizado quando se faz referência a esta dimensão é a 'responsabilidade social empresarial'. No entanto, cuidados devem ser tomados para que a SS e a responsabilidade social empresarial (RSE) não sejam vistas como conceitos que indiquem o mesmo significado.

A RSE é composta de duas dimensões: capital humano e capital social. O capital humano refere-se principalmente a aspectos como habilidades, motivação e fidelização dos colaboradores e parceiros de negócios. O capital social, por outro lado, inclui a qualidade dos serviços públicos, como um bom sistema educacional, uma boa infraestrutura ou uma cultura de apoio ao empreendedorismo (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Azapagic e Perdan (2000) apresentam a RSE como uma responsabilidade da organização com a comunidade em que opera e com a sociedade em geral, incluindo as

gerações presentes e futuras. Ela pode ser congregada no seguinte grupo de categorias: desenvolvimento humano e bem estar (ex. educação, treinamento, saúde e segurança); equidade (ex. oportunidades iguais e não discriminação); e considerações éticas (ex. direitos humanos, valores culturais e justiça intergeracional).

Utilizando a terminologia dimensão social, Miller, Buys e Summerville (2007) por sua vez, a apresentam como composta de duas dimensões: empregados e comunidade. Estas duas dimensões são identificadas em uma organização através de cinco elementos-chave. O primeiro é a demografia que envolve conhecer o perfil demográfico dos empregados e moradores da comunidade a fim de estabelecer pontos de referência para impactos de produtos e serviços ou mudanças organizacionais. O segundo é o bem-estar individual que abrange a qualidade de vida dos funcionários. O terceiro é o bem-estar da comunidade. O quarto é emprego. E, o quinto se refere ao impacto da indústria, ou seja, identificar a percepção do impacto social e valor da organização para os empregados e moradores, além de ser capaz de quantificar o valor social da indústria.

Alguns estudos empíricos também buscam formas de entender qual o significado que a dimensão social da SO tem representado para um determinado setor. Por exemplo, von Geibler et al. (2006) realizaram um estudo para identificar como a dimensão social é avaliada na indústria de biotecnologia. Como resultados, os autores encontram oito aspectos com relevância significativa sobre a dimensão social, são eles: saúde e segurança; qualidade das condições de trabalho; emprego; educação e formação; gestão do conhecimento; potencial de inovação; aceitação do produto e benefícios sociais; e, diálogo social.

Os autores também indicaram que para o levantamento de aspectos que sejam realmente relevantes e importantes de serem desenvolvidos é imprescindível a participação dos *stakeholders*. As percepções das partes interessadas sobre os critérios de desempenho social permite a avaliação de aspectos qualitativos em um contexto específico, ao mesmo tempo em que reduz o risco de negligenciar ou deixar de lado aspectos críticos de relevância atual ou futura. Considerar as partes interessadas em decisões de longo alcance promove a legitimidade dos resultados (VON GEIBLER; et al., 2006).

Outro estudo empírico sobre o assunto foi realizado por Marques, Mendonça e Jabbour (2010). Os autores realizaram uma pesquisa em organizações de pequeno e médio porte do setor de varejo, mais especificamente em supermercados, no Brasil. Apesar de chegarem a conclusão de que a SS ainda tem vários pontos a serem explorados e

desenvolvidos, os autores desenvolveram, com base na literatura, cinco categorias de variáveis que englobam a dimensão social da SO. Estas são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 10 – Categorias da dimensão social da sustentabilidade organizacional

Categoria	Descrição
Promoção da inclusão social	-Ter orientações claras para contratação e promoção dos funcionários; -Evitar diferenças de salários e benefícios em razão da raça ou gênero; -Recrutar pessoal em comunidades carentes; -Promover a diversidade no local de trabalho.
Atenção e respeito aos funcionários	-Ter programa de recrutamento e adaptação de pessoas portadoras de deficiência física; -Delinear regras claras e bem divulgadas sobre o pagamento, benefícios e progressão na carreira dos funcionários; -Estabelecer políticas em relação a demissões.
Relações de trabalho justas	-Respeitar a lei por não utilizar trabalho infantil ou forçado; -Exigir que trabalhadores terceirizados tenham as mesmas condições trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados.
Promoção do bem-estar social	-Desenvolver parcerias com organizações locais para promover o desenvolvimento local; -Dar apoio a projetos relacionados com questões sociais ou ambientais usando como principal critério que o projeto traga benefícios para a sociedade, não apenas para o interesse comercial da organização.
Relacionamento com fornecedores e desenvolvimento da comunidade local	-Incluir algum critério de responsabilidade social nos processos de seleção e avaliação dos fornecedores, como a proibição do trabalho infantil e relações de trabalho adequadas; -Certificar-se que todos os materiais utilizados em suas atividades não são o resultado de roubo, contrabando ou de origem ilegal; -Incentivar o desenvolvimento de pequenas e micro empresas, priorizando-os em suas escolhas de fornecedores.

Fonte: Marques, Mendonça e Jabbour (2010).

Ademais, utilizando o termo sustentabilidade social, uma definição recente a esse assunto pode ser encontrada em Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011, p. 153). Sendo o conceito que mais se aproxima do estudo aqui realizado, os autores a entendem como:

um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas.

Portanto, após a observação das definições de RSE e de autores que utilizam o termo dimensão social ou SS, pode-se destacar que quando o termo RSE é utilizado, ele aborda características mais amplas do que quando se fala em SS (em contexto organizacional), como por exemplo: serviços públicos incluindo um bom sistema educacional e uma boa infraestrutura; ou oportunidades iguais e não discriminação e preocupação com direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional. Estas características acabam, em alguns casos, fugindo do escopo de atuação das empresas.

Certamente que a organização deva dar atenção a estes detalhes, porém, dentro seu campo de atuação. Nas definições que utilizam o termo ‘dimensão social da sustentabilidade’ e ‘sustentabilidade social’ pode-se perceber que ela é mais focada no contexto da organização e ainda se remete as pessoas com as quais a organização mantém relação. Azapagic (2003) afirma que organizações socialmente sustentáveis são aquelas que demonstram seu comprometimento com pessoas e seu valor, porém, não deixam de lado a necessidade de atrair e reter funcionários que contribuirão com a manutenção da viabilidade a longo prazo do negócio. A SS, de acordo com Azapagic (2003) envolve as seguintes características:

- Pacotes justos de remuneração, incluindo pensão e benefícios de saúde;
- Oportunidades organizacionais iguais e não discriminação no que se refere a salários, benefícios e carreira;
- Condições seguras de trabalho;
- Sistema de recompensa para ideias inovadoras que incrementem o TBL;
- Sistemas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários buscando a construção de competências;
- Planejamento de sucessão e progressão de carreira clara, e;
- Comportamento organizacional ético.

Além disso, enquanto a RSE se preocupa com questões que envolvam transparência, diálogo com *stakeholders*, atos de reportar ações sustentáveis, e preocupações ambientais ao priorizar a criação de valor para a empresa e para as diversas comunidades com as quais se relaciona (VAN MARREWIJK, 2003), demonstrando ser um conceito muito amplo em seu escopo para que seja algo efetivamente relevante para as organizações; a SS procura constituir práticas efetivas de gestão humana e social dentro da organização.

É importante reconhecer, de acordo com Cheng, Fet e Holmen (2010), que as organizações precisam assumir ações de SS de maneira responsável, ou seja, não se deve assumir uma responsabilidade de ação social para além da área, do desempenho, e do impacto da própria organização. Para reiterar, os limites para a realização de ações sustentáveis socialmente implicam que a empresa não deve perder o foco sobre a sua responsabilidade econômica, não extrapolar em si, nem superestimar seu papel na sociedade.

Portanto, por meio das exposições apresentadas nesta seção e a partir das bases do FRASOR, da teoria do agir organizacional e da teoria das competências organizacionais, faz-se necessário compor uma definição do conceito em questão. Portanto, *a sustentabilidade social (SS) é entendida como um agir organizacional sistêmico em permanente construção. Deve ser capaz de, ancorado nas perspectivas dos grupos de interesse impactados pelas atividades operacionais da organização, orientar ações e decisões equilibradas, sistêmicas e balanceadas em suas duas dimensões: inserção socioeconômica e justiça socioambiental.*

Diante dessas considerações, nota-se que quando o entendimento sobre a dimensão social da SO pauta-se na RSE, as definições acabam sendo amplas e difíceis de operacionalização. No entanto, quando o entendimento da dimensão social da SO acontece através da SS, como indicado neste trabalho, entra em cena um meio objetivo para sua operacionalização por dois motivos. O primeiro diz respeito ao fato de que o conceito de SS centraliza-se na organização e nos seus funcionários, procurando constituir práticas efetivas de gestão. E o segundo motivo é que estas práticas de gestão se pautam no agir organizacional e na lógica das competências organizacionais, o que confere ao assunto um lugar estratégico na organização, além de criar referência para sua implementação.

Como o presente trabalho baseia-se no FRASOR, a SS é uma competência chave da SO já que, segundo os autores, ela juntamente com as outras duas sustentabilidades (ambiental e econômica), dá suporte ao acontecimento da SO. Portanto, a fim de que a operacionalização da SS seja viável, duas competências de suporte são essenciais – a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental – as quais tem o potencial de suportar outras sustentabilidades fundamentais à arquitetura de competências. A seguir, estas duas competências chaves serão explicadas.

5.2 INSERÇÃO SOCIOECONÔMICA

Como dito anteriormente, a inserção socioeconômica é uma das competências que suporta a sustentabilidade social. Ela é fundamental à arquitetura de competências que levará ao alcance da SO – a competência central. Para compor um conceito de inserção socioeconômica coerente com o FRASOR, esta seção é composta por quatro partes: o conceito de inclusão *versus* inserção; inserção social; inserção econômica; e, inserção socioeconômica como competência organizacional de suporte.

5.2.1 O Conceito de Inclusão *Versus* Inserção

Para delinear o conceito de inserção socioeconômica, primeiramente é necessário explicar porque se utiliza o termo inserção ao invés de inclusão que é o mais utilizado. Após isso, se explicará separadamente o conceito de inserção social e inserção econômica para depois juntá-los e contextualizá-los ao *framework*.

O conceito de inclusão, a partir do dicionário Aurélio de língua portuguesa (1993) se refere a ação ou efeito de incluir, introduzir, estar incluído ou compreendido, fazer parte. Já, o conceito de inserção, segundo o mesmo dicionário, se refere ao ato ou efeito de inserir-se; introduzir, fixar-se, implantar-se; fixação de uma parte em outra; ou lugar onde alguma coisa se fixa. Embora se observe que o conceito de inclusão e inserção utilizam algumas palavras similares além de um utilizar o outro como parte de sua definição, um olhar mais apurado confirma que o termo inserção se define com palavras que utilizam o sufixo *se* (como *fixar-se* e *implantar-se*). Isto mostra que é necessário uma ação de quem quer ser inserido, enquanto o conceito de inclusão não denota esta ação, esperando que a inclusão parta de outras partes.

A fim de diferenciar melhor os termos inclusão e inserção, acredita-se que o termo inclusão, no entanto, refira-se a criação ou reforço de equipamentos, infraestruturas e serviços (ao nível da educação, emprego, habitação, saúde e segurança social), de forma a melhor responder às necessidades básicas não satisfeitas e a mobilizar as capacidades não aproveitadas. Trata-se, neste caso, de estratégias de aumento de oportunidades, normalmente a nível local onde se situam os indivíduos e famílias. Age junto das instituições de serviços e da sociedade, no seu todo, tornando-a mais rica em oportunidades e respostas para todos. A inclusão tanto social quanto econômica, em suma, acontece da sociedade para o indivíduo (BIT, 2003).

Considerando as definições sobre inclusão social e econômica, que serão abordadas adiante, percebe-se que estas partem do pressuposto de que o Estado deve interferir para que as pessoas em condições limitadas de vida sejam incluídas social e economicamente. Neste caso, as organizações têm influência mínima, e as pessoas, caso não possuam competências e conhecimentos para aproveitar o acesso às oportunidades, poderão não fazer as escolhas individuais e coletivas mais adequadas.

Já no conceito de inserção proposto pelo dicionário observa-se a frase “lugar onde alguma coisa se fixa”, mostrando uma ação mais participativa, pois é o próprio objeto que se fixa. Assim, o termo inserção baseia as ações na área do desenvolvimento pessoal e comunitário, da educação, da formação profissional e da informação e sensibilização em geral ou em domínios específicos (como a saúde, habitação, alimentação, higiene pessoal e familiar, segurança, planejamento familiar, etc.). Trata-se de estratégias de reforço de competências que visam à emancipação e autonomização dos indivíduos e famílias. Age junto dos indivíduos e famílias, capacitando-os melhor para se assumirem como cidadãos plenos. A inserção tanto social quanto econômica, logo, acontece do indivíduo para a sociedade (BIT, 2003).

Traduzindo no contexto estudado, acredita-se que a inserção parte do preceito de integrar os excluídos, para que estes tenham acesso às oportunidades, porém a partir de suas próprias escolhas, ou seja, parte do princípio que o próprio indivíduo decide aproveitar ou não as oportunidades. No caso das organizações, seu papel é instruir seus funcionários – ensiná-los a desenvolver competências – para que eles possam fazer as melhores escolhas para si mesmo e suas famílias. Fleury e Fleury (2006) expõem que, a pessoa quanto mais competente, mais autônoma se torna, tendo mais capacidade de gerar valor para sociedade.

Desta forma, considerando que o campo de atuação das organizações é mais limitado aos seus funcionários do que a sociedade em geral, este trabalho preza por utilizar os termos inserção social e inserção econômica, acreditando que as organizações possam contribuir da melhor forma nas dimensões social e econômica da sustentabilidade por buscar reforçar as competências que visam à emancipação de seus funcionários. Sendo assim, a inserção (termo utilizado neste trabalho) oferece uma solução mais efetiva, pois enquanto a inclusão dá às pessoas acesso a oportunidades, a inserção capacita-as para saberem aproveitá-las.

Cabe destacar que na literatura o termo inserção não é amplamente trabalhado, ao contrário do termo inclusão, porém percebe-se nos trabalhos analisados, que

ambos os termos são adotados para representar à mesma situação, portanto este trabalho parte de conceitos provenientes da nomenclatura inclusão para estabelecer os termos inserção social e inserção econômica. A seguir, portanto, são discutidos os conceitos de inserção social e inserção econômica, como vias para se chegar a definição de um conceito de inserção socioeconômica no contexto organizacional.

5.2.2 Inserção Social

Como já mencionado anteriormente, aqui prima-se pela utilização do termo inserção social. Porém, como a maioria dos materiais lidos utiliza o termo inclusão, será analisado como este é entendido (lembrando que muitas vezes ele é considerado como sinônimo de inserção) e depois o termo será transposto para inserção, além de mostrar como este conceito acontece nas organizações.

No contexto deste trabalho, a palavra inclusão se qualifica pela palavra social, gerando o termo inclusão social, o que é definido por Wixey et al. (2005) como a valorização das pessoas e grupos independentes de religião, etnia, gênero ou diferença de idade; estruturas que permitam possibilidades de escolhas; envolvimento nas decisões que afetam a si em qualquer escala; e, disponibilidade de oportunidades e recursos necessários para que todos possam participar plenamente na sociedade.

A inclusão social é uma metodologia que garante que as pessoas em risco de pobreza e exclusão social se favoreçam de um nível de vida e bem-estar considerado normal na sociedade em que vivem, além de obterem acesso às oportunidades e aos recursos indispensáveis para participarem inteiramente nas esferas econômica, social e cultural. Neste caso, é essencial assegurar que as pessoas compartilhem as decisões que afetam as suas vidas e tenham acesso aos seus direitos fundamentais (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2003).

Em um estudo realizado por Alvino-Borba e Mata-Lima (2011), os autores avaliaram vários conceitos de inclusão social e levantaram os principais termos que são relacionados com o tema, elencando os seguintes: emprego, valorização do capital humano, programas institucionais, solidariedade social, treinamentos, segurança, justiça social, qualificação social, igualdade educacional, e acesso a bens e serviços.

Para ser possível prover a saída de um estado de exclusão social para inclusão social, acredita-se em duas principais frentes de ação: a primeira é o mercado de trabalho e a segunda é a educação, formando duas vias essenciais para a construção de um

capital humano (entendido como a junção entre educação, habilidades inatas e/ou adquiridas, hábitos de trabalho e motivação) suficiente a este objetivo. Portanto, a melhoria deste capital humano por meio de educação, treinamento e empregos melhores, pode colaborar com o incremento da inclusão de forma expressiva (MAZZA, 2005).

A primeira via – o trabalho - é um dos meios de inclusão social considerado como importante por muitos autores, como Com (2003), Mazza (2005), Alvino-Borba e Mata-Lima (2011), pois é através do trabalho que se gera maior envolvimento participativo do indivíduo na sociedade, visto que o emprego possibilita o integral exercício da cidadania, e a capacidade de decisão de escolhas relativas à utilização dos recursos sociais. Desta forma, considera-se o emprego como fundamental na inclusão social, pois além de gerar renda, também incentiva a participação social e o desenvolvimento pessoal (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIA, 2003).

Já a segunda via – a educação – é outra característica muito citada por vários autores como importante para a inclusão social (por exemplo: COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIA, 2003; MAZZA, 2005; BUJES, 2008). A implementação de projetos com a participação de empresas e da sociedade civil é uma opção para cooperar com a qualidade do ensino e estímulo à aprendizagem, proporcionando oportunidades de aprendizagem contínua ao longo da vida das pessoas (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIA, 2003).

No entanto, buscando pela utilização do termo inserção, notam-se poucas pesquisas, porém com o mesmo foco delineado pelo termo inclusão social. Um exemplo da utilização do termo inserção parte de Bujes (2008). A autora salienta que a inserção social depende da mobilização da sociedade para a promoção de mais justiça e igualdade de forma que se promova crescimento real em todas as regiões, eliminando, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Observa-se ligação direta com a melhor formação de indivíduos qualificados para a gestão pública, privada ou do terceiro setor.

Portanto, como as organizações fazem parte da sociedade, a inserção social também depende delas. Neste caso, as organizações podem desenvolver pessoas competentes para promover esta inserção de forma concreta. Quando se trata do assunto dentro das organizações, alguns autores como Bennett (2011) o relaciona como um pilar da Responsabilidade Social Corporativa. Porém, como já apresentado, neste trabalho, a inserção faz parte de algo maior, ou seja, contribuir com a sustentabilidade dentro das organizações,

que por sua vez contribui com a sustentabilidade da sociedade onde a organização está inserida.

Procurando a utilização do termo dentro das atividades organizacionais, se encontrou o trabalho de Akaah (1992), que utilizando o termo inclusão social, afirma que esta se refere a sensação de cordialidade e sentimento de pertença que os funcionários possuem com respeito a organização. Segundo o autor, inclusão social está na base do compromisso dos membros organizacionais com as metas e valores e, assim, a eticidade de sua decisão.

Considerando os termos e as discussões apresentadas neste tópico, entende-se a necessidade de trabalho concomitante do poder público e privado para a concretização da inserção social. Porém, neste trabalho será abordada a participação do poder privado, representado por organizações em prol da inserção social, entendida aqui como um processo pelo qual as pessoas, por obterem educação e formação de competências por meio de instituições como o Estado ou organizações privadas, se tornam emancipadas e buscam, como cidadãos, ter acesso a satisfação de suas necessidades pessoais, familiares e coletivas.

5.2.3 Inserção Econômica

O conceito de inserção econômica, assim como o conceito de inserção social, trabalhado na seção anterior, também é muitas vezes abordado com a nomenclatura de inclusão econômica. Pelos mesmos motivos que o termo inclusão social foi transposto para inserção social – explicados na seção 5.2.1 –, o conceito de inclusão econômica também o é.

Ao se falar em inserção ou inclusão econômica, muitos autores iniciam a explanação trabalhando o conceito exclusão, por esse caracterizar a negação da situação de inserção ou inclusão. A exclusão econômica refere-se à marginalização de indivíduos ou grupos sociais em relação àqueles que produzem, consomem, convivem e são competentes (PROENÇA, 2005). Para Rocha (1997), a população que se encontra fora da inserção econômica, ou seja, excluída economicamente, é formada por aposentados, do lar, menores, estudantes, desempregados e prejudicados, ou seja, a parcela que não é economicamente ativa, “aqueles que estão em situação de pobreza, desemprego e carências múltiplas associadas e que são privados de seus direitos como cidadãos” (SHEPPARD, 2006, p. 10).

O indivíduo que não tem acesso ao mercado de trabalho não pode gerar renda familiar de subsistência, sendo desvalorizado e discriminado, ficando a margem da economia (MAZZA, 2005). Por estes motivos, no final dos anos 70, o trabalho passou a ser

utilizado como forma de inserção econômica de pessoas excluídas, sendo considerado por Mouhoub (2008) como uma forma de inserção pela atividade econômica.

A inserção por atividade econômica permite que as pessoas desempregadas, com problemas sociais e de trabalho sejam integradas social e profissionalmente. Consiste em criar uma nova motivação para trabalhar e oportunizar uma qualificação para o público com dificuldade, para que este possa melhorar suas competências e encontrar um emprego digno, inserindo-se economicamente e socialmente (MOUHOU, 2008). Sendo assim, para Mouhoub (2008) o trabalho ocupa posição primordial na sociedade, portanto, promover o emprego através da inserção pela atividade econômica é de suma importância, pois ajuda a combater a exclusão, permitindo a integração social e profissional do público em dificuldade.

Quando se fala em inserção econômica, Sachs (2004) também dirige atenção à necessidade de prover emprego para a sociedade, pois através dele acontece à inclusão do indivíduo no sistema produtivo, e também o aumento da autoestima dessas pessoas excluídas economicamente. Sendo assim, sugere que em termos econômicos, a inserção econômica trata de diversificar as estruturas produtivas, buscando ao mesmo tempo acréscimos significativos e contínuos da produtividade de trabalho, base do aumento do bem-estar. Neste mesmo sentido, Wixey et al. (2005, p. 16) utilizam o termo inserção econômica para caracterizar à “busca da redução da desigualdade através de objetivos estabelecidos que contribuam para o aumento da renda e do emprego”.

A inserção no sistema produtivo e econômico é proposta por Sachs (2004) através de práticas governamentais como: reequilíbrio dos setores; privilégio a setores de produções naturalmente mais intensivos em mão de obra, como agricultura, indústria e artesanato; incentivo em termos microeconômicos à escolha de tecnologias apropriadas; planos locais de desenvolvimento; organização dos pequenos produtores em cooperativas; identificação de novas oportunidades de geração de empregos; aproveitamento turístico de regiões; desburocratização do processo de criação de novos empreendimentos; regime fiscal com alíquotas mais baixas; acesso amplo a créditos preferenciais; acesso aos mercados, por meio de um regime preferencial nas compras públicas e licitações de obras públicas; e acesso às tecnologias apropriadas.

Ainda considerando o papel do Estado, Cattani (2003) evidencia que a inserção econômica vem sendo tratada por via de políticas públicas através de programas de capacitação profissional, financiamento para montagem de um empreendimento próprio e até o estímulo a migração. Alvino-Borba e Mata-Lima (2011) salientam que no âmbito da inserção econômica o centro é o combate ao desemprego para assegurar as condições para a

plenitude do trabalho através de políticas fiscais e legislação laboral que estimulem os empregadores a promoverem investimentos que criem emprego. Trata-se de incentivar a iniciativa privada a produzir mais empregos, e dar condições dignas da população excluída economicamente ser inserida no processo. Os autores consideram ainda a importância de se promover o crescimento das pequenas e médias empresas, pois este é acompanhado pelo aumento da taxa de empregabilidade.

Assim como Sachs (2004), Alvino-Borba e Mata-Lima (2011) também ressaltam a importância da interferência do poder público, a fim de fomentar a adoção de políticas que estimulem e facilitem a criação de novas empresas e novos empregos. É imprescindível acrescentar ainda a importância de se “contribuir para a igualdade de oportunidades e de gênero através de desenvolvimento de programa de formação profissional para jovens e adultos” (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011, p. 231).

Em termos gerais os autores sugerem como meio de promover a inserção econômica: o apoio e incentivos fiscais para integração de jovens no primeiro emprego; promoção de cursos de capacitação profissional para os desempregados; estabelecimento de percentual para contratação de funcionários com deficiência; obrigatoriedade de um programa de cursos profissionais nas empresas com o objetivo de assegurar a empregabilidade; serviços de infantários e creches; e, medidas fiscais e sociais mais flexíveis para as empresas (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011).

A partir das contribuições dos autores supracitados, observa-se a necessidade de trabalho concomitante do poder público e privado para a concretização da inserção econômica. Porém, neste trabalho será abordada a participação do poder privado, representado por organizações, em prol da inserção econômica, entendida aqui como sendo o processo pelo qual se desenvolvem competências e recursos para que as organizações possam criar emprego e riqueza, a fim de desenvolver indivíduos capacitados para que estes consigam melhorar sua capacidade econômica. A inserção econômica será verificada se o indivíduo desenvolver a competência de se inserir no mercado de trabalho e suprir suas necessidades.

5.2.4 Inserção Socioeconômica como Competência Organizacional de Suporte

A partir do que foi considerado até o momento, observou-se que tanto a inserção social quanto a inserção econômica são processos que envolvem uma participação cooperativa das organizações com o que se refere aos seus funcionários e seu bem-estar. Segundo Sachs (2004, p. 26), por observar a atual conjuntura das discussões em torno da

sustentabilidade, torna-se imprescindível para as organizações “desenhar uma estratégia de desenvolvimento que seja ambientalmente sustentável, economicamente sustentada e socialmente incluyente” para a prosperidade delas. E como parte das questões de sustentabilidade, tem-se, aqui, a inserção socioeconômica.

A conscientização e ação das organizações tornam-se indispensáveis para tais fins, conforme afirma Marquez (2007) a possibilidade de integrar os pobres na economia global, com transparência e justiça, como consumidores, fornecedores ou parceiros pode ser uma fórmula para a transformação social. Para os negócios a inserção significa unir questões que foram quase completamente isoladas: a luta contra a pobreza e a busca do desenvolvimento da sociedade juntamente com o privado.

Dada a complexidade de mercado que as organizações enfrentam, novas estratégias surgem, das quais permitem à estas alcançar suas metas de mercado de maneira mais efetiva quando passam a incluir os excluídos, trabalhando de maneira sustentável. Inserir não é apenas fornecer as populações menos favorecidas produtos e serviços de qualidade a preços menores. O desafio é se envolver em atividades coletivas inclusivas e sustentáveis. Estas atividades coletivas inclusivas e sustentáveis geram novas cadeias de valor e capacitam os diferentes atores, ao mesmo tempo em que promovem a responsabilidade individual e coletiva (MARQUEZ, 2007).

Porém, mesmo que as organizações realizem seu papel neste processo, o que constitui um grande obstáculo a inserção tanto social quanto econômica se refere a falta de competências e habilitações, principalmente quando a sociedade e a economia são cada vez mais baseadas no conhecimento. Portanto, a questão do aprendizado e do desenvolvimento constante de competências é muito importante neste contexto. E para isso precisa-se ativamente da participação individual (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIA, 2003).

Desta forma, com base nas discussões teóricas desenvolvidas até o momento e considerando a inserção socioeconômica como uma competência que uma organização pode desenvolver a fim de contribuir com a sustentabilidade, pode-se defini-la como: *Um agir organizacional que reflete o mobilizar de recursos no sentido de proporcionar incremento para a organização a partir do desenvolvimento contínuo do capital humano (parceiros organizacionais) e promoção do capital social (comunidade ao entorno).*

Ainda, com base no desenvolvimento teórico sobre a inserção social e econômica de forma adaptada ao contexto organizacional, e com base na literatura apreendida

previamente sobre competências (MILLS et al., 2002), pode-se inferir, a título de exemplificação, alguns possíveis recursos para se alcançar esta competência:

- Priorizar a geração de empregos para a comunidade onde a empresa está inserida. Empregos estes com remuneração justa vinculada ao crescimento de complexidade das tarefas realizadas e ao desenvolvimento de competências (pois além de gerar renda, também incentiva a participação social e o desenvolvimento pessoal);
- Indivíduos competentes que criam valor social por meio de programas de desenvolvimento de competências promovido pela organização (como forma de gerar valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos – ou seja, pessoas emancipadas que possam satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e coletivas);
- Oportunizar o crescimento de pequenas empresas da comunidade ao entorno da organização por tê-las como fornecedoras ou parceiras (como forma de contribuir para o desenvolvimento de novos empreendimentos e maior número de empregos, se envolvendo em atividades coletivas, inclusivas e sustentáveis);
- Programas de desenvolvimento pessoal/profissional na comunidade local (para que as pessoas sem condição de conseguir um emprego por falta de prática tenham, pelo menos, uma primeira oportunidade para, então, começar a construir suas próprias competências).

A partir da literatura estudada, apresentou-se neste tópico a definição da inserção socioeconômica com os principais recursos para que ela ocorra. Portanto, a seguir, apresentar-se-á a definição e os recursos para a justiça socioambiental.

5.3 JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL

A justiça socioambiental é a segunda competência que suporta a sustentabilidade social, e será discutida de forma a ser coerente com o FRASOR. Ela é fundamental à arquitetura de competências que levará ao alcance da SO – a competência central. Para seu entendimento, ela será desmembrada em três: justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional.

Porém, antes de avançarmos nas discussões sobre justiça ambiental, social e organizacional, as quais fundamentarão o conceito de justiça socioambiental, faz necessário passar pelo conceito de justiça, a qual como forma de pensamento filosófico e ético desde Platão e Sócrates moldou a forma como as pessoas veem o mundo. A justiça é na maioria das vezes utilizada como sinônimo de equidade e tem sua conceituação de várias maneiras (FORTIN; FELLEENZ, 2008, p. 418):

[...] como uma lei natural com base em contratos (HOBBS, 1947), como instrumento de ordem social para as quais não existe padrão universal (MILL, 1940), como consequência do sistema econômico que é usado como um instrumento de manipulação para preservar e justificar uma ordem social (MARX, 1929), ou como resultado de associações históricas e direitos históricos (NOZICK, 1924). Na filosofia, a justiça foi pensada como um atributo de ordem social, como uma virtude humana, ou como um atributo de um ato (KELSEN, 2000).

Vale ressaltar que a justiça e a moral não são sinônimos, pois a justiça é muitas vezes vista como um ponto de referência para julgar a moralidade de uma ação ou situação (FORTIN; FELLEENZ, 2008).

Desta forma, para discutir o conceito de justiça socioambiental nas organizações, partiu-se de algumas discussões já pré-estabelecidas como é o caso da justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional. Assim, analisar-se-á cada um destes termos para, a partir da junção, emergir o conceito de justiça socioambiental como competência nas organizações.

4.3.1 Justiça Ambiental

O movimento de justiça ambiental constituiu-se nos EUA a partir de uma articulação criativa entre lutas de caráter social, territorial, ambiental e de direitos civis. A partir do final dos anos 60 começaram a se discutir um conjunto de embates contra as condições inadequadas de saneamento, de contaminação química de locais de moradia e trabalho, e disposição indevida de lixo tóxico e perigoso. Nos anos 70 alguns estudos já apontavam a distribuição espacialmente desigual da poluição segundo a raça das populações a ela mais expostas (ACSELRAD, 2002).

Porém, a maioria dos estudiosos concorda que o conceito de justiça ambiental passou a existir em 1982, quando pobres rurais, em sua maioria afro-americanos de Warren County, mobilizaram-se para se oporem a um aterro sanitário,

marcando assim o surgimento de um novo tipo de movimento no que diz respeito a direitos ambientais, antirracismo e sociedade civil. E já nos anos seguintes o movimento se expande para incluir hispânicos, indígenas e grupos de brancos pobres (URKIDI; WALTER, 2011).

A partir de 1987 organizações de base começaram a discutir mais intensamente as ligações entre raça, pobreza e poluição e pesquisadores iniciaram estudos sobre as ligações entre problemas ambientais e desigualdade social (ACSELRAD, 2002). Deste modo, surge, nas pesquisas, o foco na dimensão da injustiça distributiva, a qual se utilizava de métodos quantitativos para estudar a distribuição espacial e social das injustiças. Resultados já demonstravam que os negros e outras minorias foram submetidos a riscos desproporcionais à saúde (URKIDI; WALTER, 2011). A injustiça está atrelada a uma classe econômica mais baixa, assim exposta aos riscos, o que está diretamente ligada ao sistema político-econômico e reforça a relação entre risco socioambiental e desigualdade socioeconômica (VEIGA, 2007).

Assim, as injustiças são agravadas pelo fato de que, a nível mundial e nacional, os pobres não são os maiores poluidores. Pelo contrário, a maioria da poluição e degradação ambiental é provocada pelas ações dos mais ricos (AGYEMAN; EVANS, 2004). Contudo, a experiência do movimento de justiça ambiental procurou e procura organizar as populações para exigir políticas públicas capazes de impedir que também no meio ambiente vigorem os determinantes da desigualdade social e racial (ACSELRAD, 2002).

Portanto, para conceituar justiça ambiental a *Common wealth of Massachusetts* (2002) afirma que esta se baseia no princípio de que todos têm o direito de proteção no ambiente da poluição, viver e desfrutar de um ambiente limpo e saudável. Justiça ambiental é a participação igual, proteção igual e significativa de todas as pessoas com respeito ao desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentos e políticas ambientais, além da distribuição equitativa de benefícios do meio ambiente. Segundo Acselrad (2002), a noção de justiça ambiental passa pela ideia de meio ambiente e de justiça, sendo que o meio ambiente tende a ser visto como uno, homogêneo e quantitativamente limitado, enquanto que a justiça remete a uma distribuição equânime de partes e à diferenciação qualitativa do meio ambiente.

Como todas as discussões, a justiça ambiental também possui suas críticas. Heiman (1996 apud LEGARDA; BUENDÍA, 2011) afirma que a justiça ambiental busca fazer com que a indústria possa continuar a produzir o mesmo nível de resíduos tóxicos, desde que essa contaminação seja distribuída uniformemente em toda a sociedade. Assim, acredita-se que o movimento de justiça ambiental pretende realocar apenas impactos ambientais

negativos, em vez de eliminá-los completamente, como a demanda movimento ambientalista predominante.

Essa crítica demonstra a necessidade de estudar o papel das organizações na justiça ambiental, pois até o presente momento, ela vem sendo encarada como papel do Estado e de políticas públicas. Porém, no presente artigo, acredita-se que as organizações podem contribuir muito para criar e manter a justiça ambiental no contexto onde ela atua a fim de contribuir com a sustentabilidade.

Enfim, apesar dos problemas que envolvem tanto a conceituação como prática da justiça ambiental, Agyeman e Evans (2004) acreditam na importância da justiça ambiental para a sustentabilidade. Para eles, em termos de política e análise acadêmica, é necessário colocar o discurso da justiça ambiental firmemente no âmbito da sustentabilidade reconhecendo, desta forma, as conexões entre justiça e equidade, e questões mais amplas de governança. Os autores ainda afirmam que há sinais encorajadores, no entanto, que um diálogo construtivo está emergindo entre a justiça ambiental e movimentos de sustentabilidade, considerando que isto é essencial e há muito tempo.

Percebe-se, desta forma, o alto grau de envolvimento organizacional na sustentabilidade e na justiça ambiental. Legarda e Buendía (2011) afirmam que o movimento de justiça ambiental reiterou publicamente seu compromisso de promover a prevenção e a redução da poluição industrial que assola o planeta hoje. Portanto, na visão das autoras a inovação mais significativa no movimento de justiça ambiental é o fato de que ele amplia o debate ambiental tradicional, com base na preservação e conservação ambiental e controle da poluição, por questões que incluem a justiça social e a equidade. Portanto, para Agyeman e Evans (2004), as questões ambientais e a justiça social são irmãs, e, portanto a equidade deve estar no centro das políticas para sustentabilidade a nível local, regional e nacional.

4.3.2 Justiça Social

Em virtude da “reinscrição da proteção ambiental no discurso público como instrumento de justiça social” (DI CHIRO, 1996 apud KURTZ, 2003, p. 887), este fato abre novos horizontes para que haja discussão das desigualdades sociais (injustiças sociais), ao mesmo tempo que se discute as questões ambientais (injustiças ambientais). Ou seja, a justiça social está conectada com questões que envolvem a justiça ambiental, bem como outras questões vinculadas a igualdade e equidade social.

Concomitante as discussões, tem-se que “os benefícios proporcionados pelo ambiente não são igualmente distribuídos entre nações ou entre grupos dentro das nações” causando as injustiças ambientais e sociais (SYME; NANCARROW, 2001, p. 343). Assim, conforme discorre Prata (1994), as injustiças podem ser caracterizadas por diversas formas, mas tem maior prevalência na estratificação social, considerada como menor na base da pirâmide social. Deste modo,

a estratificação social pode ser, portanto, identificada por outras dimensões além da classe social propriamente dita: pelas desigualdades resultantes do acesso diferenciado a recursos socioeconômicos, educacionais e ao poder político; pelas diferenças étnicas, religiosas e de sexualidade; pela exposição desigual a fatores ambientais e geográficos (PRATA, 1994, p. 388).

Apropriadamente se percebe que a justiça social está intimamente ligada com o interesse público. No entanto, “relativamente poucos estudos têm investigado o que realmente acontece com estes objetivos dentro das realidades de tomada de decisão, o que é considerado ético, ou de interesse público”, tendo em vista que o interesse público sempre foi controverso, mas o seu valor como um conceito legítimo tem sido cada vez mais posto em causa no passado recente (SYME; NANCARROW, 2001, p. 344). Desta forma, o conceito de justiça social pode ser desenvolvido reconhecendo a importância da diferença e da diversidade nas sociedades, além do desenho sobre o discurso político atual (CRAIG, 2009).

A justiça social envolve os seguintes valores: alcançar a equidade e igualdade de resultados e tratamento de toda a sociedade; reconhecer a dignidade e valor e incentivar a auto-estima de todos; reunir as necessidades básicas, definidas através do consenso transcultural; reduzir as desigualdades substanciais nas chances de renda, riqueza e vida; e buscar, na sociedade, a participação de todos, incluindo os mais desfavorecidos. Demonstra-se, assim que este conceito vai além de muitas definições atuais, ao privilegiar a igualdade de resultados, e a participação efetiva das pessoas atualmente em desvantagem (CRAIG, 2009).

Conectado a isto, têm-se as políticas ambientais como uma das questões de justiça social, as quais podem até aumentar o bem-estar social, mas não automaticamente melhoram o bem-estar de cada indivíduo. A explicação para o processo de implementação lento destas políticas são os efeitos distributivos socialmente injustos entre regiões, setores industriais, grupos etários ou classes de renda. Isso significa que, se os pobres realmente vivem em áreas altamente poluídas e se a política ambiental realmente melhora a qualidade

ambiental, acima de tudo em suas áreas, então a conclusão de que classes de baixa renda seriam mais beneficiadas de medidas ambientais não é imediatamente transparente (SPILLMANN, 1995). O que fica claro para Spillmann (1995) é que os consumidores também pagam preços para bens ambientais. No entanto, estes preços não são explicitamente, mas implicitamente, visíveis. Portanto, para o autor, atualmente, a distribuição é socialmente injusta.

A forma mais óbvia de desigualdade global, portanto, é a divisão entre ricos e pobres (classes sociais). As desigualdades têm aumentado dentro de muitas nações e entre a população mundial como um todo. A distribuição de renda entre a população global é agora substancialmente mais desigual do que dentro de um único país (BUTLER, 2008). Esta desigualdade não contribui para a justiça social, pois se pode provar empiricamente que os bens ambientais são apropriados com um mecanismo de preços implícito e se a renda é mal distribuída, os pobres não podem pagar por esses preços para ter uma boa qualidade ambiental (SPILLMANN, 1995).

Craig (2009) acredita que o principal obstáculo para se promover a justiça social é estrutural ou sistêmico, ou seja, a sociedade como um todo não opera dentro de um quadro de justiça social. O governo, de forma reconhecida, não faz o suficiente para alterar os termos de valor deste quadro nacionalmente. De fato, em muitos lugares, o governo não só é visto como falho em sua missão de justiça social original, mas em se afastar dela constantemente.

Ao pensar no caso das organizações é difícil que a gerência se oponha a argumentos a favor da justiça social com base numa lógica econômica. A alternativa para as organizações é argumentar que igualdade e justiça social são fins desejáveis em si mesmos, pois tais argumentos possuem uma moral, ao invés de uma fundação utilitarista. A validade destes argumentos morais não é necessariamente negada, nem é excluída da agenda organizacional (TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010).

Desta forma, destaca-se a importância das organizações no contexto da justiça ambiental e social, pois além de algumas multinacionais serem maiores até mesmo que alguns países, elas também são, em alguns casos, mais eficientes que o Estado, conforme afirma Barkemeyer et al. (2011) o setor privado pode potencialmente desempenhar um papel integral no desenvolvimento sustentável, fornecendo recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia, além de promover a boa governança.

Dadas essas considerações, acredita-se que as organizações podem representar papel importante nas questões que envolvem a justiça ambiental e a justiça social,

bem como seu efetivo emprego. Para tanto, no próximo tópico, analisar-se-á a justiça organizacional com o intuito de inserir mais precisamente as organizações nesta discussão.

4.3.3 Justiça Organizacional

A justiça organizacional teve o surgimento na década de 1960, com a introdução da noção de justiça distributiva (percepção da justiça dos resultados) destacadas por Adams (1963, 1965), Blau (1964) e Homans (1961), os quais definiram justiça distributiva como “uma percepção subjetiva derivada de considerações internas, uma sentença potencialmente intrapessoal informando, mas não determinando por quadros normativos externos” (FORTIN; FELLEENZ, 2008, p. 416).

Portanto, a justiça organizacional lida com o papel da justiça como uma consideração no local de trabalho (GREENBERG, 1990), além de estudar como as percepções dos funcionários acontecem em relação a justiça no trabalho (FOLGER; CROPANZANO, 1998). Assim, a teoria da justiça organizacional incorporou a ideia de que os funcionários querem resultados organizacionais justos em comparação com suas contribuições para a organização empregadora (LAMBERT, 2003).

Contudo, muitos autores dividem a justiça organizacional em três dimensões. A primeira delas, a justiça distributiva é a percepção de justiça quando se distribuem os resultados, esta tem o potencial de ter fortes implicações no contexto organizacional (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Em certo sentido, a justiça distributiva é baseada no princípio de troca. As pessoas olham para o que elas dão, e comparam com o que recebem em troca da organização (LAMBERT, 2003). A ênfase, no caso da justiça distributiva, recai, portanto, sob as distribuições de recursos, sejam positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, medidas de disciplina, entre outros (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A segunda, a justiça processual enfatiza o processo pelo qual são distribuídos os resultados, ou seja, representa a maneira como a organização aloca recursos. Ela refere-se, portanto, a questões de justiça relativa aos métodos, mecanismos e processos utilizados para determinar os resultados, por exemplo, isso pode envolver questões de considerações sobre a maneira correta de realizar um processo de tomada de decisão, um processo de resolução de conflitos, ou um processo de alocação em uma organização (FOLGER; CROPANZANO, 1998). Desta forma, a justiça distributiva já não é mais considerada como o único determinante da percepção de justiça organizacional, mas a justiça

processual, pela qual os resultados foram alcançados e distribuídos também é importante (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Portanto, a justiça processual refere-se a percepção de justiça no processo pelo qual são determinados como os resultados são distribuídos (LAMBERT, 2003).

E por fim a terceira, a justiça interacional, segundo Cohen-Charash e Spector (2001) é uma conceituação que surgiu a partir de Bies e Moag (1986) e é focada no lado interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente, no tratamento interpessoal que é feito pela administração dos funcionários. De acordo com Assmar et al. (2005) a justiça interacional refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões. Folger e Cropanzano (1998) asseguram que a justiça interacional tem sido usada ao se referir a aspectos da conduta social, com implicações para a dignidade de outras pessoas. Assim, Cohen-Charash e Spector (2001) afirmam que quando um funcionário percebe a injustiça interacional, ele(a) provavelmente reagirá negativamente para com o seu/sua supervisor(a) (ou a entidade que foi interacionalmente injusta com a pessoa) em vez de reagir negativamente para a organização como um todo.

Por considerar que a justiça organizacional é composta de três outras importantes dimensões (justiça distributiva, interacional e interacional) que envolvem pessoas (funcionários, supervisores e diretores), recordando que a justiça ambiental e social também envolvem explicitamente as pessoas e suas condições de vida, a próxima parte visa integrar essas três justiças e formar um conceito de justiça socioambiental nas organizações a fim de que por meio das competências organizacionais (onde as pessoas também possuem papel central) a sustentabilidade organizacional seja alcançada.

4.3.4 Justiça Socioambiental como Competência Organizacional de Suporte

A partir da revisão da literatura a cerca de justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional, pode-se buscar a composição do conceito da justiça socioambiental nas organizações a fim de tratá-la como uma competência organizacional que tenha capacidade de contribuir à sustentabilidade organizacional. Antes de qualquer coisa, observa-se que o foco principal das três justiças estudadas, para que elas ocorram, é a distribuição igualitária.

Primeiramente a justiça ambiental, como um movimento, visa a distribuição referente a participação, e proteção igualitária e significativa de todas as pessoas com respeito ao desenvolvimento, implementação e aplicação das leis e regulamentos ambientais (*Common*

Wealth of Massachusetts, 2002). Já, a justiça social visa a distribuição igualitária por meio de reconhecer a diversidade social, e com base nisso, alcançar a equidade e igualdade de resultados e tratamento de todos na sociedade, privilegiando, desta forma, a participação efetiva das pessoas atualmente em desvantagem (CRAIG, 2009), com o intuito de minimizar as desigualdades, bem como as injustiças de classe e econômicas. E por fim, a justiça organizacional também busca distribuição igualitária, porém em um âmbito menor, por focar para que os processos internos da organização sejam justos perante os funcionários no caso de recompensas e de punições.

A importância do desenvolvimento da justiça e igualdade nos resultados, processos e tratamento como parte da gestão e dos valores organizacionais é demonstrada pelo o que diz Paulraj (2011). O autor entende que os valores da gestão de topo podem afetar diretamente o âmbito das práticas de uma empresa que busca a sustentabilidade, pois uma postura organizacional que acomoda as necessidades do ambiente e da sociedade permite às organizações desenvolver competências que são essenciais para alcançar a sustentabilidade organizacional. Desta forma, a competência e a sustentabilidade devem ser gerenciadas de forma estratégica e colaborativa (PAULRAJ, 2011).

Desta forma, deve-se lembrar que a justiça socioambiental é considerada em âmbito organizacional, por isso o conceito de justiça socioambiental nas organizações se refere ao que uma organização pode realizar a fim de ter essa competência considerando as três justiças estudadas que compõe esse conceito (justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional). Portanto podemos defini-la como: *A justiça socioambiental é um agir organizacional que reflete mobilizar de recursos para o exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, processual e interpessoal.*

Ainda, com base em todo o desenvolvimento teórico sobre a justiça socioambiental e com base na literatura apreendida anteriormente sobre competências (MILLS et al., 2002), a título de exemplificação foram identificados possíveis recursos para esta competência:

- Programas, políticas e orientações claras e transparentes sobre contratação, remuneração, promoção, medidas de disciplina e demissão dos funcionários;
- Requerer, na medida do possível, que trabalhadores terceirizados tenham as mesmas condições trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados. Além de requerer dos contratados que possuam

ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, levando a SO para a cadeia de valor;

- Políticas e programas de saúde e segurança não expõem nenhum dos *stakeholders* organizacionais a riscos desnecessários sem a precaução necessária;
- Justiça e igualdade nos resultados, processos e tratamentos como parte da gestão e dos valores organizacionais: Utilização de processos de gestão refinados e gestores treinados a fim de que todos participem nas decisões que os afetem e que a justiça nos resultados, processos e tratamentos por parte dos funcionários seja parte integrante da estratégia organizacional, e;
- Processos organizacionais que gerem uma produção limpa: Cumprimento todos os regulamentos ambientais, indo além dos aspectos legais, por possuir uma produção limpa de sua atividade industrial, não prejudicando a comunidade e o ambiente ao redor da organização.

Portanto, a partir da literatura estudada, apresentou-se neste tópico a definição da justiça socioambiental com os principais recursos para que ela ocorra. A seguir, apresentar-se-á um *framework* representante do acontecimento da SS.

5.4 *FRAMEWORK* ORIENTADOR DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo em vista o que foi discutido e delineado até aqui, com o intuito de fechar o entendimento da sustentabilidade social como um agir – uma competência organizacional, e criar um *framework* ilustrativo do acontecimento da sustentabilidade social nas organizações – o qual terá sua validade qualitativa empírica analisada; será apresentado um quadro para elencar os conceitos discutidos ao longo do referencial teórico, conceitos esses que servem de base para o *framework* apresentado na sequência.

Quadro 11 – Quadro síntese dos conceitos importantes ao entendimento da SS

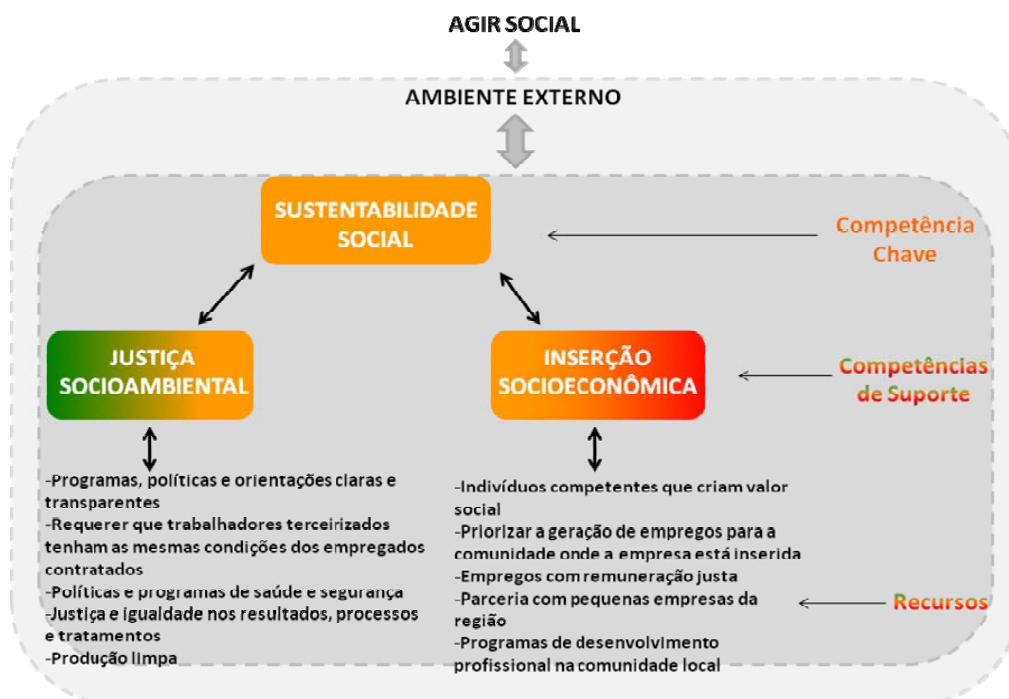
Termo	Conceito
Agir organizacional	Um processo de ações e decisões que está sempre em relação com outros processos, sendo de caráter individual ou coletivo. Por se basear na figura humana para a construção deste processo, ele passa a ter uma racionalidade intencional e limitada, assim como a razão humana o é. Este processo organizacional é gerador de ordem, e entende as organizações como instituições em constante construção e mudança de acordo com a variável tempo.

Competência organizacional	Um agir coletivo representante da operacionalização sistêmica dos recursos, considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais. É um saber fazer coletivo de alta qualidade que relata a eficiência, ou seja, o melhor uso possível e articulado dos recursos. É ela meio de fomento e verificação da eficácia nos processos de ações e decisões.
Sustentabilidade organizacional - SO	Um agir organizacional sistêmico, nunca acabado e em permanente construção. Ele deve ser capaz de, ancorado nas exigências sociais e estratégicas, orientar ações e decisões equilibradas, sistêmicas e balanceadas em suas três dimensões: econômica, ambiental e social.
Sustentabilidade social - SS	Um agir organizacional sistêmico em permanente construção. Deve ser capaz de, ancorado nas perspectivas dos grupos de interesse impactados pelas atividades operacionais da organização, orientar ações e decisões equilibradas, sistêmicas e balanceadas em suas duas dimensões: inserção socioeconômica e justiça socioambiental.
Inserção socioeconômica	Um agir organizacional que reflete o mobilizar de recursos no sentido de proporcionar incremento para a organização a partir do desenvolvimento contínuo do capital humano (parceiros organizacionais) e promoção do capital social (comunidade ao entorno).
Justiça socioambiental	Um agir organizacional que reflete mobilizar de recursos para o exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, processual e interpessoal.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão teórica

A partir destas definições e levando em consideração, como apresentado no FRASOR, que o acontecimento da sustentabilidade social depende da realização da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental, para melhor visualização de como a sustentabilidade social – componente da sustentabilidade organizacional – pode ser alcançada, apresentar-se-á o ‘*Framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade social nas organizações’. Lembrando que o *framework* a seguir teve seu delineamento baseado nas definições elencadas no Quadro 11.

Figura 9 - *Framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade social nas organizações



Fonte: Elaborada pela autora

Pela observação do *framework*, notam-se três características importantes. Primeiramente percebe-se que a SS está ligada fortemente com o ambiente externo à organização onde tanto os seus funcionários no papel de agentes sociais na sua comunidade, quanto a comunidade ao entorno e demais *stakeholders* realizam ações sociais que influenciam diretamente o desenvolvimento e os resultados da organização.

Inferre-se, neste sentido, que uma organização competente faz escolhas que não só beneficiarão os seus próprios imperativos, mas também considerará o ambiente do qual faz parte. Esta é uma relação reflexiva, baseada na confiança mútua, em que as necessidades devem ser atendidas e os recursos são utilizados de forma mais eficaz para o benefício comum da organização e seu ambiente de apoio. Assim como a organização tem uma responsabilidade com as pessoas das quais tem trato, estas pessoas tem uma responsabilidade para com a organização. O relacionamento entre ambas pode ser reforçado através de ajuste mútuo e a obtenção de novos níveis de compreensão e interação (JURIE, 2000), relacionamento este, aqui entendido como SS.

Por considerar que as organizações fazem parte da sociedade é que a SS se desenvolve; pois, por estarem dentro deste sistema maior, as organizações precisam das pessoas que vivem na sociedade para que o trabalho organizacional seja realizado a fim de obter lucratividade e competitividade no mercado. Isto fica claro pelas palavras de Jurie

(2000), quando o autor afirma que a competência organizacional depende da competência individual, em outras palavras, a competência individual envolve a participação concertada da ação dos indivíduos.

Estas palavras trazem à tona a segunda característica deste *framework* que remete ao entendimento da competência SS e suas competências de suporte como agires organizacionais realizados pelo agir individual/coletivo, demonstrando que as pessoas e seu desenvolvimento são prioridades para a competência de SS. Maggi (2006) falando do relacionamento das pessoas com as organizações afirma que quando a organização passa a ser vista como processo de ações e decisões isto implica um sujeito agente não separável da organização. O sujeito, no centro do processo, envolvido na sua construção e desenvolvimento coloca seu bem-estar em jogo. Por isso, a organização deve buscar o bem-estar individual nas vertentes física, mental e social.

Nesta mesma linha de raciocínio, valorizando os processos de ações e decisões individuais e coletivas as quais formam os processos organizacionais, Vickers (2000) afirma que um programa com intuito sustentável dentro de uma organização pode contribuir para a aprendizagem participativa das pessoas, porém, para que isto ocorra, este programa deve se valer de continuidade certa e participação dos trabalhadores como prioridade. A partir dessas considerações, organizações que priorizam as pessoas, tanto na gestão quanto na estratégia envolvendo ações e decisões, e entendem como isto traz valor para elas próprias, podem ser consideradas socialmente sustentáveis.

Com base nisto, apesar da participação, apoio e doações a projetos ambientais/sociais e Organizações não governamentais (ONG's) serem considerados importantes como atividades organizacionais, acredita-se que a melhor ajuda social que uma organização pode realizar é instruir, qualificar e emancipar seus funcionários e pessoas presentes nas comunidades envoltas à organização, tanto quanto possível, para que sejam competentes até o ponto de buscarem suas necessidades sociais (individuais e coletivas) sem precisar de ajuda, seja do Estado ou das próprias organizações.

Ressaltando a necessidade de a SS ser desenvolvida como uma competência inserida na gestão organizacional, Paulraj (2011) reconhece a importância do capital humano na geração de uma riqueza de conhecimento, expondo que os empregados em todos os níveis devem ser capacitados para abordar iniciativas de sustentabilidade. Se assim for, a inovação e a pró-atividade das pessoas podem dar o impulso para ajudar as organizações a desenvolver produtos e processos sustentáveis. E, mais importante, tal diretiva centrada no progresso vai permitir às empresas envolver parceiros significativos (como: funcionários, fornecedores,

clientes, etc.) em iniciativas de sustentabilidade por meio da colaboração, que possam trazer diferenciação perante a concorrência (PAULRAJ, 2011).

Investir em desenvolver a competência de SS a qual contribui para o alcance da sustentabilidade organizacional pode, portanto, se demonstrar um benefício organizacional, isto porque quando os indivíduos recebem o devido tratamento por parte da organização, a própria organização se beneficia economicamente disto, como Azapagic (2003) delinea, com menores custos relacionados à saúde dos trabalhadores; segurança nas operações de serviço e custos advindos de processos judiciais trabalhistas; além de maior capacidade de atração e retenção de talentos.

Ademais, como não se deve ignorar que as organizações precisam de lucratividade para se manter no mercado e desempenhar seu papel social e ambiental, o desenvolvimento da competência de SS ainda, segundo Azapagic (2003), pode trazer um incremento positivo da reputação organizacional junto às comunidades com as quais se relaciona e, conseqüentemente, consolidação no mercado e vantagens mercadológicas significativas.

Finalmente, a SS, além das contribuições já demonstradas para vários aspectos organizacionais, também pode ser vista como uma contribuição à sustentabilidade da sociedade (ou ao desenvolvimento sustentável). Jurie (2000) evidencia este raciocínio por dizer que a realização de uma sociedade sustentável depende da competência das instituições e organizações da sociedade (JURIE, 2000). Isto porque as organizações são parte da sociedade e compostas pelos indivíduos, os quais praticam ações e direcionam tanto os movimentos organizacionais, quanto os particulares ao alcance da sustentabilidade. Além disso, segundo Munck, Souza e Zagui (2012) unir os interesses sociais com uma gestão sustentável e um modelo orientador com base em competências permite maior participação dos *stakeholders* resultando em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente.

Em síntese, o desenvolvimento da competência de SS pode interligar indivíduos, organizações, instituições e sociedade através de uma compreensão sistêmica da importância destes atores para contribuir com o desenvolvimento da SO. Mediante este contexto, o ser humano é valorizado enquanto agente de mudanças das atividades organizacionais. Em fim, a SS é admitida aqui como um objetivo organizacional estratégico e como uma competência organizacional direcionadora de ações e decisões. Justamente por este motivo as competências foram designadas como processos de ações e decisões capazes de

viabilizar a solidez teórica oportuna e as orientações objetivas para sua aplicabilidade em contexto organizacional.

6 VALIDADE EM ESTUDOS QUALITATIVOS

Por observar que há uma certa confusão na utilização do termo validade em pesquisas de cunho qualitativo, este capítulo foi desenvolvido com o objetivo de discutir as possibilidades que um processo de validação alcança em pesquisas qualitativas e, a partir daí, apresentar o entendimento deste trabalho sobre como se daria uma análise de validade.

Este capítulo se divide em três partes. A primeira, a partir de abordagens e conceitos sobre validade qualitativa, sugere-se um conceito para este trabalho. Na segunda são apresentados alguns modelos de validação em pesquisas qualitativas e de validação de modelos de gestão. E a terceira, explica o modelo de análise da validade pelo qual passará a sustentabilidade social.

6.1 CONCEITOS E ABORDAGENS

A busca por uma precisão numérica que possa ser validada, confirmada e replicada, representa a principal forma de conhecimento das ciências sociais. Alguns pesquisadores entendem que a pesquisa quantitativa possui maior rigor e neutralidade. Por sua vez, a pesquisa qualitativa, embora tenha ampliado seu espaço, ainda é muito questionada por pesquisadores que acreditam que ela não possui o mesmo rigor de coleta e análise de dados de uma pesquisa quantitativa (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

Neste contexto, a validade é considerada como um conceito central na metodologia da ciência social, e sua origem parte da tradição positivista. O termo validade, independente de ser empregado em pesquisas quantitativas ou qualitativas, pode ser definido como proposto por Abbagnano (2007, p. 1000) em seu dicionário de filosofia:

Utilidade ou eficiência de um meio... É a esse significado de validade que se apela sempre que se usa a expressão *válido para*. O que se segue ao *para* é o fim ou a função em relação à qual se considera eficiente o instrumento, o meio ou a condição de que se trata. Ex., um bilhete de viagem é válido para determinado percurso; determinada organização é válida para determinadas funções, etc.

No entanto, no caso da pesquisa científica o termo validade aparece primeiramente nas pesquisas e nos métodos quantitativos (GOLAFSHANI, 2003; OLLAIK; ZILLER, 2012). Na pesquisa quantitativa, a utilização do termo validade é acompanhada pela confiabilidade, onde estes revelam duas vertentes deste tipo de pesquisa: no que diz respeito à

confiabilidade, se busca o entendimento do resultado como replicável; e no que diz respeito à validade, busca-se verificar se os meios de medição são precisos e se eles estão realmente medindo o que eles estão destinados a medir (GOLAFSHANI, 2003). Neste caso, a validade é assegurada pela representatividade numérica das amostras estudadas e pelos testes de consistência dos dados coletados, sendo uma forma de construção científica reconhecida e legitimada (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

Já na pesquisa qualitativa, observa-se que os conceitos de confiabilidade e validade são vistos de forma diferente pelos pesquisadores. Em outras palavras, esses termos definidos em um viés quantitativo podem não se aplicar no paradigma de pesquisa qualitativo. A questão da replicabilidade dos resultados não diz respeito a pesquisas qualitativas, porém, alguns outros termos como precisão e credibilidade podem fornecer as lentes para avaliar os resultados deste tipo de pesquisa. Neste contexto, as duas abordagens de pesquisa ou perspectivas são essencialmente de paradigmas antagônicos (GOLAFSHANI, 2003). Por isso, na pesquisa qualitativa o conceito de validade é, na maioria das vezes, colocado a prova quando se analisam os resultados (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

No entanto, de acordo com Oliveira e Piccinini (2009) a falta de precisão numérica não elimina a necessidade de rigor e comprometimento com a construção do conhecimento científico na pesquisa qualitativa. Neste tipo de pesquisa, a validade é um tema explorado já há cerca de meio século, com maior ênfase em anos recentes. Embora sua origem parta dos pressupostos adotados na pesquisa quantitativa, ela vem sendo adaptada e utilizada também na pesquisa qualitativa (CHO; TRENT, 2006).

Assim, Golafshani (2003) afirma que quando os pesquisadores quantitativos falam de validade e confiabilidade de pesquisa, eles estão geralmente se referindo a uma pesquisa que é credível, replicável e precisa, enquanto que a credibilidade de uma pesquisa qualitativa depende da habilidade e do esforço do pesquisador. Terminologias como credibilidade e confiabilidade são mais apropriadas.

Portanto, em pesquisas qualitativas, a concepção de validade assume formas distintas, pois a discussão sobre escalas de medição não se aplica a métodos qualitativos, sendo necessária a compreensão da validade em outra perspectiva. A validade busca indicar o que constitui uma pesquisa bem feita, confiável, merecedora de ser tornada pública para contribuir para o conhecimento, ou – conforme a definição do termo válido – que tem valor, eficaz. Nesse sentido, verificar a validade de uma pesquisa seria determinar se ela de fato mede verdadeiramente o que o pesquisador propôs-se a medir, se seus processos metodológicos são coerentes e se seus resultados são consistentes (OLLAIK; ZILLER, 2012).

A compreensão da validade na pesquisa qualitativa sempre estará vinculada à visão de mundo e postura científica do pesquisador. Além disso, esta validade deve estar relacionada com o objetivo de pesquisa. Deve haver uma coerência entre a questão proposta, os referenciais utilizados, as técnicas e métodos empregados, a relação com participantes, e os critérios de validade (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

Daí decorre que o conceito de validade é definido por uma vasta gama de condições na pesquisa qualitativa. Não se trata de concepções únicas, fixas ou universais, mas de um construto contingente, fortemente ligado aos processos e às intenções de cada projeto e de cada metodologia de pesquisa (GOLAFSHANI, 2003). Neste contexto, quando os pesquisadores qualitativos se referem a validade e confiabilidade, eles estão se referindo a uma pesquisa que possui credibilidade, e a credibilidade na pesquisa qualitativa, portanto, lida com a questão de quão congruentes são as conclusões com a realidade (SHENTON, 2004).

Segundo Maxwell (1992), validade refere-se a em que medida o construto teórico desenvolvido em uma pesquisa é passível de ser aplicado no contexto empírico e, portanto, pode ser considerado crível e justificável. A validade teórica contém um nível de abstração suficientemente necessário para abordar as construções teóricas elaboradas e/ou utilizadas pelos pesquisadores a fim de aplicar o conhecimento gerado. A concessão de validade teórica é assim designada para conferir legitimidade da aplicação de modelos ou teorias e sua adequação à realidade empírica. Maxwell (1992), entretanto, não oferece os procedimentos para tal, indica apenas que existem dois aspectos necessários para que seja conferida a validade teórica a uma pesquisa: a validade dos conceitos empregados na construção teórica e a validade dos relacionamentos existentes entre estes conceitos. A primeira indica a validade dos blocos através dos quais o pesquisador constrói um modelo; e a segunda refere-se a validade sobre a maneira como os blocos são reunidos.

Outro tipo de validação interessante a este trabalho é a validação de modelos conceituais discutida por Martis (2006). O autor entende que a validação é a parte mais incompreensível do desenvolvimento de um modelo. No entanto, nenhum modelo pode ser aceito a menos que tenha passado nos testes de validação, uma vez que o processo de validação é fundamental para verificar a credibilidade do modelo. A validação de modelo conceitual é, então, o processo de determinar que teorias e hipóteses subjacentes ao modelo conceitual estão corretas e que a representação da entidade problema do modelo é razoável para sua finalidade. Importante observar que o FRASOR passou pela validação conceitual. Isso se deu por meio do crivo de avaliadores de eventos e periódicos respeitados pela

comunidade científica brasileira, onde demonstrou sua coerência interna (na sua proposta) e externa (com a comunidade) sendo posteriormente publicado.

No entanto, com respeito a validade empírica, a qual a SS será submetida, ela é chamada por Martis (2006) de validade operacional. Esta validade operacional (empírica) determina a credibilidade dos modelos. Ela é entendida como a determinação de que o modelo produz resultados com precisão suficiente ao propósito do modelo, ou seja, é a avaliação da aplicabilidade do mesmo.

Portanto, com base nos autores aqui apresentados e as definições em torno da validade de pesquisa qualitativa (GOLAFSHANI, 2003; SHENTON, 2004; OLIVEIRA; PICCININI, 2009; OLLAIK; ZILLER, 2012), da validade teórica (MAXWELL, 1992) e da validade de modelos conceituais e operacionais (MARTIS, 2006); entende-se a *validade qualitativa conceitual* de modelos como a coerência entre a questão proposta, os referenciais utilizados, os conceitos empregados e os relacionamentos existentes entre estes conceitos. E a *validade qualitativa empírica* de modelos, por sua vez, pode ser entendida como a possibilidade deste modelo ser aplicado no contexto empírico e produzir resultados compatíveis ao seu propósito; sendo, portanto, considerado crível e justificável.

6.2 MODELOS DE VALIDAÇÃO QUALITATIVA

A fim de conseguir medir a validade das pesquisas qualitativas, vários autores apresentam modelos para se alcançar uma validação qualitativa. Na visão de Shenton (2004) os pesquisadores qualitativos podem incorporar medidas para responder diretamente às questões de validade nos estudos qualitativos. Shenton (2004) cita Guba (1981) que propõe quatro critérios que devem ser considerados pelos pesquisadores qualitativos em busca de um estudo válido. Estes critérios são: credibilidade; transferabilidade; segurança; e confirmabilidade.

O critério referente a credibilidade, também entendido como validade interna, busca fazer com que as conclusões da pesquisa sejam congruentes com a realidade. Para conseguir alcançar este critério Shenton (2004) cita algumas atitudes necessárias ao pesquisador: adotar métodos de pesquisa bem estabelecidos; se familiarizar precocemente com a cultura dos participantes da pesquisa ou da organização pesquisada; utilizar-se da triangulação de diversos métodos de pesquisa; deixar livre a participação na pesquisa de qualquer pessoa/organização, buscando pessoas realmente dispostas a participar; convidar os

informantes da pesquisa a confirmarem se a interpretação do pesquisador corresponde à sua realidade; e, procurar realizar uma descrição densa sobre o fenômeno em estudo.

A transferibilidade, também visualizada como validade externa, em estudos quantitativos está preocupada com a medida em que os achados de um estudo podem ser aplicados a outras situações; porém os estudos qualitativos não possuem esta pretensão, pois os seus resultados são específicos para um pequeno número de ambientes particulares e indivíduos, portanto, é difícil demonstrar que os resultados e as conclusões são aplicáveis a outras situações e populações (SHENTON, 2004).

Desta forma, para um estudo qualitativo ser transferível, ele deve possuir uma descrição acurada de sua metodologia e de seus resultados para que outros pesquisadores possam realizar um mesmo estudo em outras ocasiões. Para isso, a informação sobre as seguintes questões deve ser dada desde o início: o número de organizações que participam no estudo; as restrições das pessoas que contribuiram em fornecer os dados; o número de participantes envolvidos no trabalho de campo; os métodos de coleta de dados que foram utilizados; o número e a duração das sessões de coleta de dados; e o período de tempo durante o qual os dados foram coletados (SHENTON, 2004).

Já a segurança remete, em estudos quantitativos, a obtenção de resultados semelhantes caso um determinado estudo fosse repetido, no mesmo contexto, com os mesmos métodos e com os mesmos participantes. Porém, levando em consideração a natureza mutável dos fenômenos em pesquisa qualitativa entende-se que a obtenção de resultados semelhantes não é possível na maioria dos casos. Por isso, a segurança, nos estudos qualitativos, se remete a necessidade de que os processos no âmbito do estudo sejam apresentados em detalhe, permitindo assim um pesquisador futuro repetir o trabalho (SHENTON, 2004).

E por fim, a confirmabilidade pressupõe que se tomem medidas para ajudar a garantir, tanto quanto possível, que as conclusões do trabalho sejam o resultado das experiências e ideias dos informantes, e não às características e preferências do pesquisador. O papel da triangulação na promoção da confirmabilidade deve ser enfatizado para reduzir o efeito de polarização do investigador. Mais uma vez, uma detalhada descrição metodológica permite ao leitor determinar até que ponto as construções emergentes podem ser aceitas (SHENTON, 2004).

Estes critérios de validação citados por Shenton (2004) fornecem base para validar uma pesquisa qualitativa. Neste mesmo sentido, vários outros autores também propuseram formas de validação. Porém, há um ponto que chama a atenção em vários autores como Golafshani (2003), Cho e Trent (2006), Jonsen e Jehn (2009) e Ollaik e Ziller (2012): a

triangulação. Segundo estes autores, ela reforça um estudo por combinar métodos e reduzir ou eliminar preconceitos a fim de aumentar a validade do estudo. Ademais, ela aumenta a amplitude de um estudo, e, assim, fornece riqueza qualitativa e alcança uma compreensão mais completa do fenômeno em estudo, portanto, implica complementaridade.

Em suma, estas considerações sobre validação e, em específico, sobre validade em pesquisa qualitativa também podem ser aplicadas para esta dissertação. Porém, busca-se aqui analisar a validade da sustentabilidade social como competência inserida em um modelo. Então, procurando por modelos que determinassem a validação de modelos qualitativos/conceituais, encontrou-se o trabalho de Khazanchi (1996). O autor definiu um conjunto de critérios de validação, pensando em modelos conceituais, o autor sugere, para sua validade, que se questione:

- É plausível/razoável? Buscar em pesquisas ou teorias anteriores critérios que promovam a dedução da razoabilidade do modelo.
- É viável? Analisar a viabilidade de conceitos por pensar se os mesmos seriam operacionalizáveis.
- É eficaz? Analisar se o modelo conceitual possui o potencial de servir aos propósitos científicos.
- É pragmático? Analisar se os conceitos e modelos conceituais possuem algum grau de auto consistência lógica ou coerência com outros conceitos e modelos conceituais já existentes.
- É empírico? Analisar se um modelo conceitual pode ser testado empiricamente.
- É preditivo? Dada as condições antecedentes, avaliar se a ocorrência do modelo conceitual é previsível.
- É intersubjetivamente certificável? Avaliar se estudiosos de várias disciplinas conseguem ser capazes de verificar o conteúdo imputado em um determinado modelo conceitual através da observação, avaliação lógica ou experimentação.
- É inter metodologicamente certificável? Analisar se diferentes metodologias de pesquisa conseguem ser capazes de testar a veracidade do modelo conceitual e prever a ocorrência do mesmo fenômeno.

Ao investigar modelos que sejam capazes de analisar a validade de modelos de gestão por competências, temática envolta a este trabalho, tem-se os modelos de Shippmann et al. (2000) e Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005).

Shippmann et al. (2000) propõem uma escala de dez níveis que classifica o rigor e a validade de modelos de competências. Essa escala envolve a efetividade do método de coleta de dados, os descritores de desenvolvimento, os procedimentos e os padrões de qualidade, a ligação do modelo com a estratégia do negócio e os procedimentos de validação e documentação (SHIPPMANN et al., 2000).

E, Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) com o intuito de explorar de forma analítica um software que dizia ser capaz de apurar o valor agregado dos modelos de competências para as organizações, utilizaram-se de algumas etapas de validade: validade de conteúdo, validade de face, validade de critério e validade preditiva.

As três primeiras (validade de conteúdo, validade de face e validade de critério) constituem condições necessárias para atestar a validade do construto (MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005). E a validade preditiva indica se o modelo adotado e suas respectivas competências contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Portanto, refletindo sobre os pressupostos apresentados nesta seção, a próxima explicará a escolha do modelo utilizado para a análise da validade da sustentabilidade social em contexto organizacional.

6.3 MODELO PARA ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Após apresentar algumas discussões sobre validade na pesquisa qualitativa, validade conceitual e critérios para analisar a validade da pesquisa e de modelos de gestão; destacam-se os dois tipos de validade que se busca aqui. Primeiramente, por se realizar uma pesquisa qualitativa, prima-se por sua credibilidade, o que será perseguido por meio de uma detalhada descrição metodológica e pela correta utilização dos instrumentos de pesquisa aqui delineados como sugerido por Shenton (2004).

Em segundo lugar, almeja-se analisar a validade empírica da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional conforme preceitos do FRASOR. Neste contexto, entende-se por validade qualitativa da sustentabilidade social que esta seja útil e eficiente em relação a sua função dentro da sustentabilidade organizacional no contexto do FRASOR. Além do

mais, para que seja válida empiricamente, a SS precisa ser congruente com a expectativa dos especialistas.

A referência metodológica para análise da validade é a proposta de Munck, Munck e Souza (2011). Os autores descrevem etapas que devem ser seguidas para se investigar a validade de modelos de competências. O conjunto das etapas é chamado de ‘Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências’. O quadro 12 e a figura 10 ilustram o proposto pelos autores.

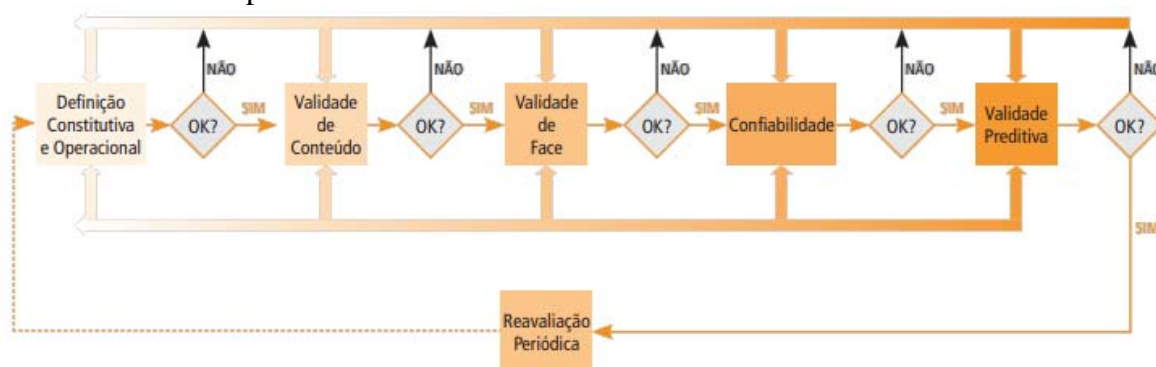
Quadro 12 – Descrição das etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências

Definição Constitutiva e operacional	Significado: indica se a definição das competências e o respectivo modelo para operacionalizá-las no contexto organizacional esclarece o processo por meio do qual seus significados foram acatados como os mais coerentes e representativos. Indica também se os meios de operacionalização de cada uma das competências podem ser observados e avaliados.	
	Objetivo: verificar se o indicador de um traço ou característica individual mede realmente aquilo que pretende.	
	Dificuldade: a competência é uma construção psicológica, possível de ser conceituada de formas diferentes por pesquisadores e consultores.	
Validade de Construto	Validade de Conteúdo	Significado: indica que os descritores das competências selecionadas para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse.
		Objetivo: testar se os descritores das competências indicadas para constituir o modelo compõem uma amostra representativa do universo disponível.
	Validade de Face	Significado: indica se as competências presentes no modelo e exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as desenvolvem, são consideradas apropriadas.
		Objetivo: avaliar se a descrição das competências integrantes do modelo, em si, apresenta significados comuns e apropriados na visão dos funcionários.
	Confiabilidade	Dificuldade: as descrições e avaliações, por serem dependentes da cultura organizacional, possuem alto teor de subjetividade.
		Significado: indica o nível de precisão com que as competências componentes do modelo são mensuradas.
Objetivo: questionar se há precisão na medição das competências representativas do modelo, principalmente para referenciar ganhos financeiros e promoções.		
Validade Preditiva	Dificuldade: muitas competências, especialmente aquelas genéricas relacionadas ao desempenho de contexto, são definidas em termos muito amplos e com poucos indicadores objetivos de desempenho. É improvável que a avaliação precisa seja possível, mas validar a confiabilidade é um caminho, pois sua falta tem implicações nas percepções de justiça organizacional.	
	Significado: indica se o modelo adotado e suas respectivas competências contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional.	
	Objetivo: analisar se o desenvolvimento das competências que moldam o modelo contribui para melhores desempenhos individuais e organizacionais. Caso não, a seguinte pergunta deve ser respondida: por que investir em modelos de alta complexidade e de alto custo gerencial?	
Dificuldades: existem incongruências entre o que é medido, o que se queria medir e o que se deveria medir nas organizações. Um sistema de medição eficaz deve atender a dois requisitos: melhora no processo decisório em gestão de pessoas e geração de informações sobre a melhor alocação de recursos. Caso contrário, abre-se espaço para a constante confusão entre competências e desempenho nas funções exercidas pelo indivíduo na organização.		

Fonte: Munck, Munck e Souza (2011, p. 19,20).

Neste quadro, observa-se, na primeira parte (definição constitutiva e operacional), que os autores acreditam que algumas informações-chave precisam ser angariadas antes de se buscar a validade de um modelo de competências, são elas: o significado da competência proposta, o processo de aquisição desse significado e o processo de operacionalização de cada uma das competências reivindicadas pelo modelo. Após isso, os autores definem a sequência de validade de modelos de competências conforme Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), porém com algumas atualizações se baseando em uma síntese sobre validade qualitativa (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). Após a apresentação do quadro, os autores apresentam o ‘Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências’, como ilustrado a seguir:

Figura 10 – Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências



Fonte: Munck, Munck e Souza (2011, p. 20).

Segundo Munck, Munck e Souza (2011) este ciclo pode ser reiniciado a qualquer momento perante alguma necessidade de reavaliação. As divergências encontradas devem ser submetidas à análise de especialistas (internos ou externos à empresa) e de personagens organizacionais estratégicos, a fim de que possam sanar e corrigir tais debilidades, para que se conquiste a primeira etapa desse processo de validação, a coerência da definição constitutiva e operacional do modelo em análise.

Quando este conceito se demonstra coerente perante aos diversos atores organizacionais, alcança-se a validade de conteúdo e validade de face. A confiabilidade é alcançada através da divulgação e disseminação do conceito que sustenta o modelo de competências, ou seja, ela acontece quando os sujeitos envolvidos no processo conseguem assimilar as discussões propostas. E por fim, a validade preditiva é obtida quando se pode observar resultados positivos de um determinado modelo de competências. Quando a

assimilação dos conceitos e sua eficácia são confirmadas, então o modelo de competências possui validade preditiva (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Embora a proposição de Munck, Munck e Souza (2011) fosse suficiente para o estudo da validade em pauta nessa dissertação, às questões de cada etapa foram adequadas para se alcançar uma maior proximidade com o público desta pesquisa. Isso, por se trabalhar com abstrações sobre a execução do FRASOR nas empresas estudadas. Apresenta-se, a seguir o quadro 13, uma adaptação das ‘Descrições das etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências’, destarte denominado ‘Descrição das etapas do processo de investigação da validade da sustentabilidade social’.

Quadro 13 – Descrição das etapas do processo de investigação da validade da sustentabilidade social

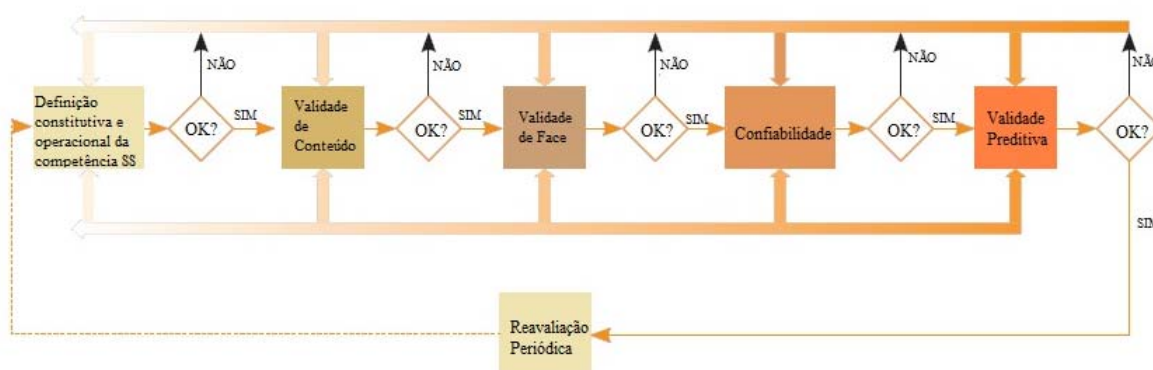
Definição Constitutiva e operacional	Significado: indica a definição da competência chave de SS e das competências de suporte – inserção socioeconômica e justiça socioambiental juntamente com suas entregas – esclarecendo o processo por meio do qual tais significados foram acatados como os mais coerentes. Apresenta um respectivo modelo para a operacionalização dos construtos, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.	
	Objetivo: verificar se os especialistas que tratam da prática organizacional da SS concordam com os construtos teóricos.	
	Dificuldade: a SS, assim como suas competências de suporte, são construções de difícil definição consensual, possível de ser conceituada de formas diferentes por pesquisadores e consultores.	
Validade de Construto	Validade de Conteúdo	Significado: indica que os descritores da competência sustentabilidade social compõem uma amostra representativa do universo de interesse.
		Objetivo: testar se os descritores da competência SS compõem uma amostra representativa do universo disponível para tal.
		Dificuldade: encontrar <i>experts</i> na abordagem conceitual adotada, bem como na cultura organizacional quando da implantação de modelos de sustentabilidade e de competências.
	Validade de Face	Significado: indica se as competências e recursos presentes no <i>framework</i> e exigidas teoricamente para o alcance da SS, quando analisadas pelos especialistas, são consideradas apropriadas.
		Objetivo: avaliar se as descrições das competências e entregas para a SS integrantes do <i>framework</i> , em si, apresentam significados comuns e apropriados na visão dos especialistas.
		Dificuldade: as descrições e avaliações, por serem dependentes da cultura organizacional, possuem alto teor de subjetividade.
	Confiabilidade	Significado: indica se a competência de SS e suas competências de suporte integrantes do <i>framework</i> são passíveis de serem mensuradas com precisão.
		Objetivo: questionar se há possibilidade das competências e recursos representativos do <i>framework</i> serem passíveis de precisão na medição, a fim de referenciar o desempenho da SS na organização.
		Dificuldade: muitas competências, especialmente às relacionadas ao desempenho social, são definidas em termos muito amplos e com poucos indicadores objetivos de desempenho, o que resulta em pouca objetividade nos indicadores.
Validade e Preditiva	Significado: indica se a competência SS contribui para melhorias no desempenho da organização em busca da sustentabilidade organizacional.	

	<p>Objetivo: analisar se a competência SS contribui para o alcance da sustentabilidade organizacional. Caso não, a seguinte pergunta deve ser respondida: por que investir em modelos de alta complexidade e de alta demanda gerencial?</p> <p>Dificuldades: existem incongruências entre o que é medido, o que se queria medir e o que se deveria medir nas organizações, bem como complicações nas próprias metodologias de mensuração. Um sistema de medição eficaz deve atender a dois requisitos: melhora no processo decisório na gestão da SS e geração de informações sobre a melhor alocação de recursos.</p>
--	--

Fonte: Adaptado de Munck, Munck e Souza (2011).

Com as mesmas justificativas, o ciclo também teve adequadas as orientações as quais segue. Destarte será chamado de ‘Ciclo interligado da análise da validade qualitativa da sustentabilidade social como uma competência’, ilustrado a seguir:

Figura 11 – Ciclo interligado da análise da validade qualitativa da sustentabilidade social como uma competência



Fonte: Adaptado de Munck, Munck e Souza (2011).

De acordo com Munck, Munck e Souza (2011) o sucesso advindo dos procedimentos mencionados não identificará a perfeição do conceito de SS e nem um alinhamento coerente entre as competências que o estruturam, mas sim denunciará falhas mais relevantes. Mediante essa descoberta a SS poderá ser revista por meio de análise dos especialistas organizacionais e de padrões que serão encontrados nas empresas estudadas.

Caso uma das etapas na Figura 11 não seja plenamente constatada ao longo do processo de observação do ciclo de validade qualitativa proposto, ela não pode ser ignorada, mas sim aperfeiçoada, trazendo a necessidade de revisar qualquer etapa anterior ou, até mesmo, de reiniciar todo o processo (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Em suma, se constatado o alcance das três etapas de verificação da validade da sustentabilidade social em campo (definição constitutiva e operacional, validade de

construto e validade preditiva), infere-se que a proposição da SS enquanto uma das competências componentes de um modelo é válida empiricamente para o público pesquisado. A seguir, no capítulo que descreve os procedimentos metodológicos em detalhes, serão apresentados os passos para o desenvolvimento da pesquisa.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o objetivo geral do estudo de analisar a validade empírica da SS enquanto uma competência componente da sustentabilidade organizacional, o trabalho divide-se em duas etapas principais. A primeira, teórica, buscou compreender os vínculos entre a teoria do agir organizacional, teoria das competências, sustentabilidade organizacional e social, bem como identificar as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da SS; o que forneceu, conseqüentemente, um aprofundamento da SS e do FRASOR, bem como a consolidação das proposições teóricas entrelaçadas. A segunda etapa, empírica, sujeitou a sustentabilidade social e seus componentes, inserção socioeconômica e justiça socioambiental à análise de sua validade por organizações sustentáveis – conforme comprovado pelo relatório GRI em grau de aplicabilidade A+.

Desta forma, os procedimentos metodológicos serão apresentados seguindo a seguinte lógica: primeiramente apresentar-se-á a classificação geral da pesquisa; seguida pela coleta dos dados que abordará a unidade de análise, os instrumentos de coleta de dados, a definição operacional das categorias de análise, e a análise dos dados. Também serão apresentadas as empresas participantes da pesquisa e os seus respondentes. E por fim as limitações da pesquisa.

7.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A pesquisa, embora com ressalvas de alguns puristas, tem cunho qualitativo. Esta abordagem se mostra mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social, além disso, a pesquisa qualitativa é utilizada em situações em que observações de cunho qualificável são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais (RICHARDSON et. al, 1989). A pesquisa qualitativa foi escolhida também por se explorar novos conceitos (SS) que estão em construção, não cabendo ainda, medições precisas.

Além disso, a pesquisa qualitativa ajuda o pesquisador a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do contexto e se baseia na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social (MERRIAM, 2002). No caso da presente pesquisa acredita-se que a realidade organizacional é construída pela interação dos indivíduos (agir coletivo), e para analisar a validade empírica da SS é necessário que os participantes, ou seja, os atores organizacionais possam compreendê-la e praticá-la.

O caráter exploratório também faz parte deste estudo. Compreender e inter-relacionar as bases conceituais e práticas da SS para aprimorá-la no contexto do FRASOR é um exercício que envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças, onde se sintetizam diferentes conceitos, o que permite identificar ideias distintas sobre a SS e circunscrever os conceitos mais adequados para o presente estudo, proporcionando uma abordagem interpretativa da realidade social (JABAREEN, 2009). O Quadro 14 resume as pretensões do estudo:

Quadro 14 – Estrutura de investigação temática

Tema	O que investigar?	Principais Autores
Agir Organizacional e Lógica das competências	Explicitar o funcionamento organizacional por intermédio da Teoria do Agir Organizacional; e demonstrar como a sustentabilidade será operacionalizada nas organizações por meio da lógica das competências.	MAGGI (2006); MILLS et al. (2002); DUTRA (2008).
Sustentabilidade Organizacional (SO)	Apresentar conceitos de SO conectando com as teorias sobre visão de organização a fim de chegar a um conceito adequado ao presente estudo; e apresentar modelos de operacionalização da SO também com o intuito de chegar ao modelo adequado.	DYLLICK, HOCKERTS (2002); Van MARREWIJK (2003); AZAPAGIC (2003); MUNCK, MUNCK, BORIM-DE-SOUZA (2011).
Sustentabilidade Social (SS)	Apresentar e sintetizar conceitos ou premissas de SS que permitam identificar um conceito adequado para o presente trabalho, mostrando como ela é uma competência chave componente da SO.	DYLLICK, HOCKERTS (2002); AZAPAGIC (2003); MOLTENI, PEDRINI (2010).
Inserção Socioeconômica	Construir as bases da inserção socioeconômica, bem como delinear alguns de seus recursos na condição de competência de suporte organizacional integrante da SS, que por sua vez integra a SO.	SACHS (2003); MAZZA (2005); ALVINO-BORBA, MATA-LIMA (2011).
Justiça Socioambiental	Construir as bases da justiça socioambiental, bem como delinear alguns de seus recursos na condição de competência de suporte organizacional integrante da SS, que por sua vez integra a SO.	COHEN-CHARASH, SPECTOR (2001); AGYEMAN, EVANS (2004); CRAIG (2009).
Análise da Validade	Apresentar o entendimento sobre validade conceitual e empírica em pesquisa qualitativa e elaborar um processo para análise da validade empírica da SS.	MAXWELL (1992); MARTIS (2006); MUNCK, MUNCK, SOUZA (2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir deste quadro, pode-se observar que, até o presente momento, todos estes temas já foram discutidos no decorrer da dissertação. Por esta razão, a seguir, serão expostos os procedimentos para a realização de coleta e análise dos dados.

7.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O que se busca com o detalhamento dos procedimentos de coleta de dados para este estudo é, por meio das técnicas de pesquisa disponíveis, conseguir coletar dados que tornem possível a análise da validade empírica da SS como componente da sustentabilidade organizacional tendo em vista o FRASOR. Para isto, aqui serão delimitados a unidade de análise; os instrumentos de coleta de dados; a definição operacional das categorias de análise; e a forma como os dados serão analisados.

7.2.1 Unidade de Análise

A população que o trabalho buscou para realizar a análise da validade da SS como componente da SO se refere a um grupo de empresas brasileiras que reportaram publicamente seus relatórios de sustentabilidade no ano de 2011, referentes ao ano base de 2010, em conformidade ao documento ‘Diretrizes para Relatórios Sustentáveis’ o qual segundo a GRI (2011), é um documento com diretrizes para relatórios de sustentabilidade que constituem um padrão internacional de balanço econômico, social e ambiental. Os objetivos deste documento são: fornecer estrutura e princípios voltados para a produção de relatórios de sustentabilidade; auxiliar as organizações a apresentar uma visão abrangente de seu desempenho; possibilitar o estabelecimento de padrões (*benchmarking*); facilitar o engajamento das partes interessadas; e permitir que as empresas divulguem suas iniciativas relacionadas à sustentabilidade ambiental, econômica e social.

Este documento é elaborado e publicado pela *Global Reporting Initiative* (GRI) uma organização independente e global que conta com a colaboração de especialistas de vários países e possui uma estrutura de governança *multistakeholder* proveniente de empresas, organizações não governamentais, trabalhadores, consultores, governos, universidades, institutos de pesquisa e associações empresariais. A GRI busca como prioridade uma comunicação clara e transparente em um âmbito global de compartilhamento de relatórios de sustentabilidade por uma linguagem coerente, através de uma estrutura

confiável para a elaboração dos mesmos, possível de ser utilizada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011).

Na visão de Savitz e Weber (2007), atualmente, a GRI é a principal organização que produz relatórios que são considerados padrão mundial para a mensuração, monitoramento e divulgação dos programas de sustentabilidade das empresas, pois ela tenta colocar os relatórios ambientais, sociais e econômicos no mesmo nível dos relatórios financeiros, em termos de rigor, clareza, exatidão, utilidade, comparabilidade e influência sobre os investidores (SAVITZ; WEBER, 2007).

A GRI propõe um conjunto de indicadores¹² organizados nas dimensões econômica, ambiental e social, subdivididos em categorias, aspectos e em indicadores quantitativos ou qualitativos. Com base nos relatórios organizacionais onde esses indicadores são descritos o presente trabalho prisma, como unidade de análise, por organizações que possuam relatórios com nível de aplicação A+¹³. Portanto, para o estudo qualitativo a ser realizado busca-se por organizações que tenham o melhor nível de aplicação do relatório proposto pela GRI.

Neste contexto, ao pesquisar no site da GRI em busca de relatórios que tenham como base as ‘Diretrizes para Relatórios Sustentáveis’ do ano de 2011 referentes ao ano base de 2010, encontrou-se um montante de 84 relatórios, dos quais foram analisados para encontrar quais deles se enquadravam no nível de aplicação A+. A partir desta análise, encontrou-se 17 relatórios de empresas com esta classificação. Estas empresas foram as seguintes: Banco do Brasil; Banco Bradesco S.A.; Bunge Brasil; Companhia Paranaense de Energia – COPEL; EDP Energias do Brasil S.A.; ENDESA Brasil; Gás Natural Brasil; Itaú Unibanco Holding S.A.; Itaipu Binacional; Kimberly-Clark Brasil; MAPFRE Seguros; Natura

¹² **Indicadores GRI.** A GRI indica, ao todo, 79 indicadores, segmentados em essenciais e adicionais. Os indicadores essenciais são aplicáveis e considerados relevantes para a maioria das organizações. Todos os indicadores são dispostos da seguinte maneira: 9 Indicadores de Desempenho Econômico (EC) (7 Essenciais e 2 Adicionais); 30 Indicadores de Desempenho em Meio Ambiente (EN) (17 Essenciais e 13 Adicionais); 9 Indicadores de Desempenho em Direitos Humanos (HR) (6 Essenciais e 3 Adicionais); 14 Indicadores de Desempenho em Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (LA) (13 Essenciais e 1 Adicional); 9 Indicadores de Desempenho em Responsabilidade pelo Produto (PR) (4 Essenciais e 5 Adicionais); e, 8 Indicadores de Desempenho em Sociedade (SO) (8 Essenciais) (GRI, 2011).

¹³ **Níveis de Aplicação da GRI.** A GRI qualifica os relatórios a serem publicados pelas empresas que se guiarem por suas diretrizes em nove diferentes níveis de aplicação, sendo eles: C, C *Gri Checked*, C+, B, B *Gri Checked*, B+, A, A *Gri Checked*, A+. O nível de aplicabilidade C indica o relatório avaliado com menor complexidade e o nível de aplicabilidade A+ compõe o relatório com maior nível de complexidade. Os relatórios que possuem seus níveis de aplicação somente com as letras em caixa alta são qualificados pelas próprias empresas que os estruturam, os relatórios que são seguidos da denominação ‘*Gri Checked*’ são qualificados e analisados pela própria GRI e os relatórios com letras em caixa alta seguida do sinal ‘+’ são qualificados e analisados pela GRI e auditados por uma empresa de verificação documental externa. A própria GRI estabelece o que cada relatório deve conter para ser enquadrado em cada um destes nove níveis de aplicação.

Cosméticos S.A.; PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A.; SAMARCO Mineração S.A.; Tractebel Energia S.A.; UNICA - União da Indústria de Cana-de-açúcar; e VALE S.A..

Escolheu-se selecionar estas empresas com relatórios A+, porque este tipo de relatório tem a obrigatoriedade de discorrer sobre o indicador LA11¹⁴ elaborado pela própria GRI. Este indicador trata sobre programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que abordam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e gerencia o fim de carreira.

Portanto, como a GRI disponibiliza diretrizes que permitam a realização de relatórios de sustentabilidade em suas três dimensões (econômica, ambiental e social) e pela exigência de, até mesmo, programas para a gestão como é o caso do indicador LA11, encontra-se nas empresas que são consideradas no nível A+ um ambiente organizacional propício para verificar a validade empírica da SS.

Com o intuito de conseguir com que algumas dessas empresas participassem do presente trabalho foram realizados contatos iniciais por meio de cartas-convite, e-mails e/ou ligações. Das 17 empresas do Brasil com esse nível de aplicabilidade, três delas abriram as portas para essa pesquisa e a coleta de dados ocorreu entre agosto e novembro de 2012.

7.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Considerando o problema de pesquisa proposto aqui, realizou-se uma composição de três instrumentos de coletas de dados: o grupo focal, as entrevistas e a análise documental. O grupo focal mostrou-se apropriado para o problema de pesquisa proposto porque segundo Oliveira e Freitas (2010) ele pode ser usado para examinar questões de pesquisa bem conhecidas a partir da perspectiva dos participantes. No caso deste trabalho, o grupo conhece bem como acontece a SS na prática e torna possível a análise da validade de como ela está proposta no FRASOR.

Portanto, realizou-se primeiramente o grupo focal para apresentar o FRASOR, a SS, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Neste caso, foi

¹⁴ **Indicador LA11.** Programas de gestão de competências permitem que as organizações planejem a aquisição de competências que irão capacitar seus empregados a atingirem objetivos estratégicos em um ambiente de trabalho em mudança. Um público interno mais qualificado e consciente enriquece o capital humano da organização e contribui para a satisfação do empregado, o que guarda uma íntima relação com a melhoria no desempenho. Para aqueles que estão se aproximando da aposentadoria, a confiança e a qualidade das relações de trabalho são melhoradas pela consciência de que eles receberão apoio em sua transição do trabalho para a aposentadoria. O objetivo da aprendizagem contínua é promover o desenvolvimento de conhecimento e competências que possibilitarão que cada cidadão se adapte às rápidas mudanças do mercado de trabalho e participe ativamente de todas as esferas da vida econômica (GRI, 2011).

investigada uma primeira impressão de todos, podendo discutir juntos as possibilidades ou fragilidades de como a SS da forma como delineada no trabalho se daria na prática organizacional. Em um segundo momento, as entrevistas foram feitas a fim de conseguir captar a percepção individual concernente a proposta de forma mais aprofundada.

Desta forma, o grupo focal foi realizado com um representante de cada setor funcional da empresa (gestor do setor, de preferência), isto porque, acredita-se ser importante que no grupo focal tenha um representante de cada setor funcional da empresa para que a SS seja vista e avaliada de forma sistêmica pela organização. No entanto, por motivos de não conciliação de agendas, o grupo focal foi realizado somente em uma das empresas, contendo cinco participantes.

Já as entrevistas foram semi-estruturadas, ou seja, o entrevistador teve como apoio um guia com os pontos principais a serem abordados a fim de captar a percepção do entrevistado (sempre focado no problema de pesquisa e nos objetivos do trabalho) sem que sejam feitas perguntas fechadas e estanques. As entrevistas têm um papel importante na coleta de dados, pois elas contribuem para a compreensão dos significados que os entrevistados atribuem ao assunto pesquisado, percebendo o que eles consideram como aspectos mais relevantes (RICHARDSON, 1989; FLICK, 2009; GODOY, 2010).

Outra característica das entrevistas é que elas foram focalizadas, ou seja, enfoca o tema de forma específica. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto de interesse da pesquisa, porém, quando este se desvia do tema original, os esforços se direcionam em voltar para a temática de interesse. E por fim, a análise dos relatórios de sustentabilidade de cada empresa foi feita a fim de contribuir com as afirmações e negações indicadas pelos entrevistados.

Desta forma, como pré-requisito da dissertação, as entrevistas foram realizadas com um representante do financeiro, da sustentabilidade e de recursos humanos; e depois, da forma como era possível, eram entrevistadas outras pessoas de outras áreas, a fim de complementar os dados. A entrevista com um representante do financeiro foi necessária porque ele visualiza diretamente como a sustentabilidade social interfere nos resultados financeiros. Isto é importante para a SS considerando que em uma de suas competências de suporte – a inserção socioeconômica – a vertente econômica da empresa e dos envolvidos é analisada.

O representante da sustentabilidade também tem uma importância fundamental visto que ele lida com a operacionalização da sustentabilidade na organização e os relatórios de sustentabilidade anuais. Por fim, um representante de recursos humanos

contribui com o estudo visto que por se tratar de competências, mesmo que ainda em âmbito organizacional, estas precisarão ser colocadas em prática pelas pessoas por meio das competências individuais. O representante de recursos humanos, portanto, contribui com a validade ou não da SS por avaliar a possibilidade das pessoas desenvolverem os preceitos propostos. Ao todo, foram entrevistadas 25 pessoas.

Tanto o grupo focal, quanto as entrevistas começavam com uma explicação detalhada sobre os conceitos da SS, incluindo a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, e a interligação destes através do FRASOR. As dúvidas dos entrevistados eram tiradas, e por fim, eram feitos questionamentos tendo em vista um roteiro de coleta de dados previamente definido, como demonstrado no Apêndice A (página 182), explicado de forma mais detalhada no tópico a seguir. Destaque-se, contudo, que o instrumento de pesquisa não foi disponibilizado aos entrevistados.

7.2.3 Definição Operacional das Categorias de Análise

Partindo do objetivo de analisar a validade empírica da SS enquanto uma competência organizacional chave componente da sustentabilidade organizacional, aqui serão apresentadas as categorias de análise que o presente trabalho utilizou a fim de alcançar o objetivo proposto.

Como explicado no capítulo anterior, a SS é considerada válida quando ela é útil e eficiente em relação a sua função dentro da sustentabilidade organizacional no contexto do FRASOR. Além do mais, para que a SS seja válida conceitualmente ela precisa demonstrar coerência entre a questão proposta, os referenciais utilizados, os conceitos empregados e os relacionamentos existentes entre estes conceitos o que já foi demonstrado; e para ser válida empiricamente, ela precisa demonstrar possibilidade de aplicação no contexto empírico podendo produzir resultados suficientes ao seu propósito, e ainda mais, no contexto deste trabalho, precisa ser congruente com a expectativa dos especialistas.

Em síntese, como a validade conceitual já foi comprovada, para realizar a análise da validade empírica da SS como delineado, esta seção apresenta um roteiro para a análise e coleta de dados. Ele é elaborado através das conceituações advindas do referencial teórico deste trabalho e é apresentado a seguir:

Quadro 15 – Roteiro para análise e coleta de dados

Categorias		Variáveis	O que verificar empiricamente
Definição Constitutiva		<ul style="list-style-type: none"> Natureza do conceito Operacionalização do conceito Alinhamento/referência 	<ul style="list-style-type: none"> A SS enquanto competência organizacional como inserida no FRASOR pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e avaliação? O conceito e estrutura do FRASOR estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade? As variáveis incluídas no conceito de SS, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão?
Validade de Construto	Validade de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> Representatividade dos descritores 	<ul style="list-style-type: none"> São os descritores da competência de SS, inserção socioeconômica e justiça socioambiental, bem como os descritores destes últimos, uma amostra representativa do universo disponível para tal?
	Validade de Face	<ul style="list-style-type: none"> Abrangência Concordância 	<ul style="list-style-type: none"> As descrições da SS e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns, apropriados e possíveis? A complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido?
	Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Acurácia/precisão Confiabilidade Documentação 	<ul style="list-style-type: none"> A SS apresenta mecanismos para verificar, medir e documentar com precisão sua gestão?
Validade Preditiva		<ul style="list-style-type: none"> Relação modelo/resultados Benefícios Ligação com objetivos e estratégias organizacionais Revisão do modelo 	<ul style="list-style-type: none"> A totalidade da estrutura do FRASOR é apropriada e inclui as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional? O conceito de SS apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais? O conceito de SS tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo? Quais critérios poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de SS e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR?

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, para o objetivo delineado, este roteiro contribuiu para compreender se a SS pode ser considerada uma competência chave bem como suas respectivas competências de suporte poderão ser validadas como componentes do FRASOR. Isto será realizado a partir da sequência proposta pelo ciclo interligado descrito no capítulo que explica a análise da validade, a partir destas questões elencadas neste roteiro (Quadro15).

7.2.4 Análise dos Dados

Na pesquisa qualitativa a análise dos dados é o momento para buscar um sentido para os dados coletados e demonstrar como eles respondem ao problema de pesquisa. Portanto, aqui, faz-se necessário uma descrição do procedimento de análise que se adotou (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Para iniciar a análise dos dados foram transcritas as falas do grupo focal e das entrevistas que foram realizadas e gravadas, as quais tiveram duração entre 50 minutos e 1 hora e meia. Após transcrição, realizou-se uma análise qualitativa do conteúdo para encontrar evidências de que a SS e as suas competências de suporte possam ser consideradas empiricamente válidas ou não perante os especialistas, ou seja, organizações que praticam a sustentabilidade.

A análise do conteúdo seguiu basicamente quatro procedimentos: categorização, descrição, inferência e interpretação. No processo de *categorização* há duas fases. A primeira foi decompor o material a ser analisado em partes. A segunda foi distribuir as partes em categorias (GOMES, 2008). No contexto desta dissertação, as entrevistas foram, primeiramente, decompostas em parte e categorizadas a partir das fases impostas pelo Ciclo interligado de Validade (definição constitutiva e operacional com seus três itens de verificação; validade de construto que inclui a validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade; e por fim, a validade preditiva com seus quatro itens de verificação).

O segundo procedimento da análise do conteúdo foi a *descrição*. Nesta etapa descreveu-se o resultado da categorização expondo para a análise o que foi encontrado (GOMES, 2008). Em um segundo momento, quando as entrevistas já tinham sido separadas em categorias advindas do Ciclo Interligado de Validade, elas foram expostas à análise e as partes de interesse ao trabalho foram transcritas no capítulo de discussão e análise dos dados. Segundo Gomes (2008), a partir disso, ocorreu o terceiro procedimento – a *inferência*. Fez-se inferência quando se deduziu de maneira lógica algo do conteúdo que está sendo analisado. Neste processo há a necessidade de articular a superfície do material a ser analisado com os fatores que determinam suas características. Com base neste procedimento discutiram-se os resultados da pesquisa numa perspectiva mais ampla, atribuindo um grau de significação aos conteúdos analisados.

O quarto e último procedimento foi a *interpretação*. Neste momento se utilizaram as inferências a partir dos resultados da pesquisa juntamente com a fundamentação teórica sobre o que estava sendo investigado. Chegou-se, portanto, a uma interpretação

quando foi realizada uma síntese sobre: as questões de pesquisa; os resultados obtidos a partir da análise do material coletado; as inferências realizadas e a perspectiva teórica (GOMES, 2008).

Portanto, por meio desta análise de conteúdo, acredita-se que os objetivos do trabalho foram alcançados e que se encontraram argumentos necessários à análise da validade da competência chave SS como componente da SO.

7.3 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA E DOS ENTREVISTADOS

Para a realização desta pesquisa e conseguir um diagnóstico de validade ou não da sustentabilidade social como componente da SO como descrita no FRASOR utilizou-se de dados coletados em três grandes empresas que possuem grau de aplicabilidade A+ do relatório da GRI. Duas destas organizações são do setor de energia e uma é do setor de mineração.

Uma das empresas de energia é a Tractebel Energia criada em 1998. Com 22 usinas hidrelétricas e termelétricas no Brasil, é a maior geradora privada do país, sediada em Florianópolis (SC). Ela está presente em 12 estados, nas cinco regiões do Brasil. Com uma força de trabalho de 1.084 empregados e 3.451 prestadores de serviços e com lucro líquido de R\$ 1.448,1 milhões, a empresa é controlada pela *International Power*, que, por sua vez, é controlada pela GDF SUEZ – um grupo empresarial francês. Suas usinas são operadas segundo a Política Tractebel Energia de Gestão Sustentável, sendo que 15 são certificadas segundo as normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Ademais, a Tractebel faz parte do Novo Mercado e integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa.

Para a Tractebel a sustentabilidade é um ativo, está presente em todos os atos e atividades da empresa, por isso a sustentabilidade é estabelecida como uma premissa e integrada à estratégia da Tractebel com o intuito de conciliar crescimento econômico e oportunidades de mercado com a preservação ambiental e o desenvolvimento social. Neste sentido, a empresa possui um Comitê de Sustentabilidade que, segundo seu Relatório de Sustentabilidade de 2011, tem como meta permanente criar um sistema proativo de atuação da empresa em questões sociais e ambientais nas comunidades onde está inserida. O Comitê ainda apresenta e aprova, junto à Diretoria Executiva, as Metas Tractebel Energia de Sustentabilidade anuais, articulando as Unidades Organizacionais para seu alcance; realiza estudos e identifica parcerias para iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável; e promove a conscientização para o tema junto a seus *stakeholders*.

Na Tractebel houve oito entrevistados os quais são apresentados do Quadro 16 por meio de um código de identificação e do cargo que o entrevistado ocupa. O código seguirá um padrão sequencial iniciado pelo E1T que significa ‘entrevistado 1 da Tractebel’.

Quadro 16 – Entrevistados da Tractebel Energia

Código	Cargo
E1T	Diretor Administrativo
E2T	Consultor de Sustentabilidade
E3T	Gerente do Meio Ambiente
E4T	Gerente Financeiro
E5T	Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento
E6T	Especialista em Comunicação Empresarial
E7T	Coordenadora de Desenvolvimento de Recursos Humanos
E8T	Analista do Meio Ambiente

Fonte: Elaborado pela autora

A outra empresa de energia é a EDP – Energias do Brasil S.A.. É uma empresa controlada pela a EDP – Energias de Portugal, um dos maiores operadores europeus do setor de energia elétrica e chegou ao Brasil em 1996. Atualmente está presente no segmento de geração, distribuição e comercialização de energia. No segmento de geração ela esta presente em seis estados – Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Ceará, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. E no seguimento de distribuição presente em dois estados – São Paulo e Espírito Santo.

No Brasil, ao final de 2011, a empresa contava com 10.271 colaboradores, sendo 2.600 empregados próprios, 7.485 contratados de terceiros e 186 estagiários. Registrou receita líquida de R\$ 5.402 milhões no ano e lucro líquido de R\$ 491 milhões. A empresa possui também possui certificações tais como ISO 9000 sobre gestão da qualidade, ISO 14001 sobre gestão ambiental e OHSAS 18001 sobre saúde e segurança. Além do nível de aplicabilidade A+ no relatório da GRI, as ações da EDP integrarem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo, além da adesão aos princípios do Pacto Global da ONU.

Para a EDP a sustentabilidade é um conceito que representa uma nova abordagem de se fazer negócios, já que cria valor para o acionista ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade. Para tanto, a empresa compartilha de alguns princípios de desenvolvimento sustentável, sendo os seguintes: Valor econômico e social; Ecoeficiência e proteção ambiental; Inovação; Integridade e boa governança; Transparência e diálogo; Capital humano e diversidade; Acesso à energia; e,

Desenvolvimento social e cidadania. Na EDP houve sete entrevistados os quais são apresentados do Quadro 17 por meio de um código de identificação e do cargo que o entrevistado ocupa. O código seguirá um padrão sequencial iniciado pelo E1E que significa ‘entrevistado 1 da EDP’.

Quadro 17 – Entrevistados da EDP no Brasil

Código	Cargo
E1E	Diretor Executivo do Instituto Social e Comitê de Sustentabilidade
E2E	Diretor Financeiro
E3E	Diretora de Recursos Humanos
E4E	Gestor Executivo Desenvolvimento Tecnológico
E5E	Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação
E6E	Especialista Ambiental
E7E	Analista de Eficiência Energética

Fonte: Elaborado pela autora

E a terceira empresa participante desta pesquisa é a empresa de mineração – Samarco Mineração S.A. fundada em 1977 e presente nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2011 da empresa, elaborado por meio dos princípios da GRI, a Samarco é uma empresa que detém a tecnologia e as instalações necessárias à extração de minério, seu beneficiamento, pelotização e embarque. Este minério é comercializado para a indústria siderúrgica mundial, o que coloca a Samarco como quarta maior exportadora do Brasil em 2011. É uma empresa de capital fechado com dois acionistas – BHP Billiton Brasil Ltda. e Vale S.A. – que dividem igualmente o controle acionário.

A empresa conta com 2.359 empregados e com um efetivo de contratadas de 3.370 pessoas. Obteve como lucro líquido em 2011 R\$ 2.914,3 milhões. Além de ser classificada como A+ na aplicabilidade de Relatório de Sustentabilidade com base nos princípios da GRI, a Samarco ainda possui a certificação da OHSAS 18001 para basear sua gestão de Saúde e Segurança no cumprimento dos requisitos dessa norma internacional. Além disso, a empresa ainda participa de alguns Compromissos Globais tais como o Pacto Global, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, a Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas e o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da empresa, a sustentabilidade é entendida pela Samarco como um requisito da gestão e, portanto, deve permear todos os processos e ações organizacionais. E a base para uma atuação sustentável é a garantia da conformidade, do atendimento pleno à legislação em vigor e demais requisitos aplicáveis,

inclusive aqueles definidos pela própria empresa. A Samarco ainda fez uma declaração de sustentabilidade com princípios e diretrizes para sua atuação profissional, conforme demonstrado no seu Relatório de Sustentabilidade do ano de 2011 (p. 24), com o compromisso de:

- Conduzir o negócio em conformidade com a legislação vigente no país, adotando preceitos de responsabilidade social e coerente com os compromissos nacionais e globais publicamente assumidos;
- Atuar de forma responsável sobre o uso dos recursos naturais, considerando os limites e a capacidade de regeneração do ambiente natural, mitigando impactos e contribuindo para a preservação da biodiversidade, dos recursos hídricos, dos recursos energéticos e buscando continuamente alternativas criativas em suas operações;
- Promover a diversidade e o desenvolvimento permanente do capital humano e intelectual dos seus empregados, de forma justa, clara e meritória;
- Promover e construir um processo de comunicação organizacional interno e externo aberto ao diálogo social permanente;
- Engajar as partes interessadas no Modelo de Sustentabilidade e estruturar as decisões e escolhas com base nos princípios regidos neste modelo e liderar esforços para elaboração de acordos e projetos conjuntos entre iniciativa privada, sociedade e governo;
- Estimular e apoiar as iniciativas de empregados, fornecedores, clientes, parceiros locais, governos e sociedade que partilham de nossos compromissos com a sustentabilidade e responsabilidade social, no sentido de empreender mudanças de forma responsável, ética e justa, buscando o equilíbrio ambiental e o bem-estar coletivo; e
- Construir e manter uma lógica de negócios com o compromisso de gerar riqueza para acionistas, empregados, contratados, sociedade, governos, fornecedores e clientes.

Na Samarco houve dez entrevistados os quais são apresentados do Quadro 18 por meio de um código de identificação e do cargo que o entrevistado ocupa. O código seguirá um padrão sequencial iniciado pelo E1S que significa ‘entrevistado 1 da Samarco’.

foi que duas das empresas eram do mesmo setor de atuação. Apesar de se contatar muitos tipos de empresas, as autorizações não foram cedidas.

Além disso, mais uma limitação decorreu da dificuldade em assegurar a colaboração de participantes essenciais no que se refere a disponibilidade de tempo dos mesmos. Deu-se que alguns destes participantes essenciais quando não podiam, enviavam um representante da mesma área. Não se sabe se houveram perdas com isso, apesar de perceber que, nas três empresas participantes, o discurso sobre a sustentabilidade era homogêneo entre os entrevistados. Outra limitação que partiu de dificuldades em conciliar agendas foi o não acontecimento do grupo focal nas três empresas participantes. Embora o conteúdo das entrevistas não tenha sido comprometido, os grupos focais poderiam ter acrescentado mais informações relevantes para os resultados da dissertação.

Em fim, outra limitação considerável é o fato de que, apesar de explicações detalhadas sobre os conceitos utilizados no *framework*, não se sabe exatamente se todos os entrevistados conseguiram compreender plenamente a proposta e as questões que lhes foram apresentadas. Isto pode comprometer a pesquisa, visto que o entendimento deles era essencial para que tenham condições em opinar sobre as características que concederiam validade a SS no contexto do *framework*.

8 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo realizar a discussão e análise dos dados coletados nas três empresas participantes confrontando-os com as referências teóricas, com o fim de analisar a validade da sustentabilidade social como componente de um modelo maior de sustentabilidade organizacional – o FRASOR.

Dentre as 17 empresas com GRI A+ em 2011 convidadas a participarem das entrevistas somente três responderam positivamente (Tractebel, EDP e Samarco). Empresas estas que trabalham a sustentabilidade de forma intensa, visto que tanto o setor energético quanto o setor de mineração são setores que causam inúmeros impactos sociais e ambientais, alguns deles sendo impactos negativos de proporção elevada. Por isso, visto que estas empresas participam de muitas discussões relacionadas ao tema e se encontram a frente de muitas outras empresas como comprovado pelo relatório da GRI, elas foram tomadas como especialistas no assunto e como importantes fontes para analisar a validade da SS no contexto do FRASOR.

Para realizar a análise e apresentar os resultados este capítulo divide-se em 4 partes. Lembrando que a validade como proposta por Munck, Munck e Souza (2011) divide-se basicamente em três partes, por isso as três primeiras partes deste capítulo têm por objetivo discutir a definição constitutiva e operacional, a validade de construto e a validade preditiva. E, a última parte apresenta um resumo das análises e um quadro síntese da análise da validade da SS.

8.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

A primeira etapa prevista no ciclo de validação é a definição constitutiva e operacional que indica se a definição da competência chave de SS e das competências de suporte – inserção socioeconômica e justiça socioambiental – esclarecem o processo por meio do qual seus significados foram acatados como os mais coerentes, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.

Com essa definição em mente pode-se trazer algumas análises através das falas dos respondentes para avaliar a validade da SS como componente do FRASOR. Sendo dividida em três, o primeiro ponto analisado nesta parte da definição constitutiva trata de entender se a SS enquanto competência organizacional como inserida no FRASOR pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e avaliação.

Neste quesito o E1T e o E7T entendem que considerar a SS como uma competência é viável, enquanto o E6T acredita que “a sustentabilidade deve fazer parte da estratégia organizacional facilitando o desdobramento em metas organizacionais”, o que é proposto pelo *framework* em questão. Ainda, no grupo focal realizado na Tractebel o E3T também afirmou que tratar a sustentabilidade como uma competência organizacional é algo viável e possível, facilitando observações e avaliações. O E4T, no grupo focal reforça que a sustentabilidade deve ser uma estratégia organizacional – e isso também remete a gestão por competências – pois, segundo Fleury e Fleury (2004) as empresas definem suas competências organizacionais e passam a geri-las a partir da definição estratégica traçada. Como delineado por Mills et al. (2002) e Moura e Bitencourt (2006) a estratégia surge vinculada às competências da empresa, sendo que uma competência essencial é central para a estratégia, demonstrando a vinculação entre estes conceitos.

Neste mesmo sentido, o E2E também sinaliza que entender a SS como uma competência contribui com o estabelecimento de metas e sua observação e avaliação. Além disso, o E5E e o E6E acreditam que visualizar a SS como uma competência pode proporcionar a criação de uma cultura para sustentabilidade, ponto este entendido como importante para a implementação acertada da SO como sinalizam alguns autores tais como Azapagic (2003), Stubbs e Cocklin (2008) e Valente (2012).

Outros entrevistados tais como E1S, E3S e E9S também entendem como viável tratar a SS como uma competência e que isso orienta sim a sua operacionalização, bem como sua observação e avaliação. Inclusive, na visão do E8S “esta proposta de operacionalização da SS está muito adequada”. Ademais, o E9S entende como fundamental que a empresa tenha um modelo de gestão da SS e entendê-la e gerenciá-la como competência facilita em muito sua operacionalização e observação.

Com respeito ao entendimento sobre SS, ele se mostra coerente tendo em vista que as três empresas participantes, a partir dos entrevistados e dos dados coletados através dos relatórios de sustentabilidade, consideram a SS como a capacidade em gerar benefícios compartilhados da empresa para duas vertentes: seus funcionários e a comunidade ao entorno, assim como tracejado por alguns autores tais como Dyllick e Hockerts (2002) e van Marrewijk (2003). Ainda, segundo o entendimento da SS, notou-se, através dos documentos e entrevistas, que as empresas vão além das conformidades com regulamentações impostas pelo estado ou órgãos regulamentadores, de acordo com o E4T os investimentos em sustentabilidade são “uma decisão estratégica da empresa”. Isto demonstra uma realidade organizacional condizente com o FRASOR.

Em suma, pelas explicações feitas pelos entrevistados (grupo focal e entrevistas) e pelo exposto nos relatórios de sustentabilidade, conclui-se que a SS enquanto competência organizacional como inserida no FRASOR possui um entendimento muito próximo, até mesmo alinhado, com as empresas participantes da pesquisa. Isto viabiliza a operacionalização da SS de forma a possibilitar sua observação e avaliação.

O segundo ponto analisado é um pouco mais abrangente, pois analisa o modelo, ou seja, o contexto onde a SS está inserida. Ele busca entender se conceito e estrutura do FRASOR estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade.

Na primeira empresa participante (E1T, E2T) há o entendimento de que o TBL deve ser trabalhado a fim de alcançar a SO, isso torna o FRASOR coerente com a realidade empresarial e a opinião dos entrevistados. O conceito de equilíbrio entre os pilares também é trazido pelos entrevistados, assim como demonstrado pelo FRASOR quando as três competências chave ocupam o mesmo patamar de importância. Além disso, o E2T afirma que “o FRASOR é coerente e condizente com o que ele entende pelo conceito e prática da SO”. No grupo focal o E2T, e em entrevista particular o E5T e o E1S percebem que o FRASOR apresenta uma aderência com o que é praticado na organização em que eles atuam, demonstrando o quanto o conceito e a estrutura do FRASOR estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade.

Segundo o E1T, o E2E, o E6E e o E7E, o modelo como um todo faz sentido e se mostra coerente. Nas palavras do E2E, ele afirma que o modelo “seria um passo a diante de envolver mais fortemente áreas ou equipes que não estão envolvidas no dia-a-dia da sustentabilidade”. Este reconhecimento sobre o modelo demonstra mais uma vez sua coerência com a literatura e com a prática, visto que envolver todos no dia-a-dia é como dizer que a SO faz parte da cultura de determinada organização.

O E5E entende o modelo como coerente em todos os níveis. Ele entende a escolha do TBL como acertada e observa as competências de suporte como capazes de orientar a operacionalização da SO. Como abordado pelos E3S, E5S, E7S, E8S e E10S o modelo é coerente e bem estruturado tendo em vista a escolha do TBL. Na visão do E10S “a SO passa pelos pilares social, ambiental e financeiro, ou seja, a gente tem que ter tudo isso muito bem equacionado para garantir que a empresa vai sobreviver nos próximos anos”.

Para reafirmar a coerência do FRASOR com respeito a utilização do TBL e do equilíbrio entre os pilares, tem-se uma declaração encontrada no relatório de sustentabilidade da Samarco onde a empresa exprime a necessidade de se manter competitiva e atuar com excelência empresarial, porém “considerando em seus processos decisórios o

equilíbrio das dimensões econômicas, ambientais e sociais” com as necessidades atuais da sociedade e das futuras gerações.

No relatório da Tractebel também se encontrou uma afirmação que comunga em um resultado positivo para a utilização do TBL. A empresa entende a SO como a premissa de “assegurar o sucesso do negócio no longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade mais justa”. Isto demonstra que há coerência entre o que é praticado nas organizações sustentáveis segundo o GRI, a literatura (ELKINGTON, 1999), e o FRASOR – modelo em questão.

O E2S também acredita que o conceito e estrutura do FRASOR estão em acordo com um modelo de sustentabilidade. Ele afirma que “realmente chegar a esse modelo integrado, entendendo que as partes se falam, se conversam, e como poderiam estar num movimento sinérgico” é importante para a SO. Portanto, ele entende que o conceito e a estrutura do FRASOR é coerente.

Sobre o FRASOR, uma sugestão dada pelo E3S foi a de colocar setas interligando as competências de suporte, pois ele acredita que as três competências de suporte se alimentam. Segundo ele, embora a SS seja alimentada prioritariamente pela inserção socioeconômica e pela justiça socioambiental, ela também influencia e é influenciada pela ecoeficiência. Este, porém, também é o entendimento proposto pelo FRASOR, embora não existam setas interligando as competências de suporte, entende-se que esta interligação existe, pois no caso da SS, como ela é alimentada pela inserção socioeconômica e justiça socioambiental, embora as ações sociais sejam mais presentes, ela ainda contém o pilar econômico que vem da inserção socioeconômica e o pilar ambiental que vem da justiça socioambiental.

Ainda sobre o modelo, porém de forma mais geral muitos dos entrevistados (E3E, E5E, E6E, E4S) em todas as empresas participantes concordam que as pessoas são fundamentais e que um modelo de gestão da sustentabilidade baseado em competências deve desembocar nos funcionários os quais serão os impulsionadores do modelo, isto principalmente, como premissa do FRASOR ao dar um papel essencial as pessoas através da teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), demonstrando mais uma vez sua coerência e validade.

Além disso, o entendimento de sustentabilidade social como delineado anteriormente também apreende o papel das pessoas como essencial para o desenvolvimento da SS como competência tais como evidenciado por alguns autores: Fleury e Fleury (2006);

Jurie (2000); Maggi (2006); Munck, Souza e Zagui (2012); Paulraj (2011); Vickers (2000). Isso também é observado tanto na fala dos entrevistados quanto na análise documental, pois as três empresas demonstram, através de seus relatórios de sustentabilidade, ações concernentes ao que diz respeito a saúde, segurança e desenvolvimento de competências individuais dos seus funcionários, evidenciando uma aproximação com o *Framework* de SS.

Outro ponto que foi percebido como consenso é que um modelo de gestão da sustentabilidade, assim como qualquer outro modelo de gestão, necessita do apoio da alta gerência para que toda empresa abarque os princípios e ações no sentido da sustentabilidade (E3E, E1S, E3S, E4S) assim como é defendido na literatura por Azapagic (2003) e Stubbs e Cocklin (2008). Em suma, pode-se concluir que o conceito e a estrutura do FRASOR estão em acordo com um modelo em condições de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.

E por fim, o terceiro ponto analisado busca apreender se as variáveis incluídas no conceito de SS – a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental – estão coerentes com o necessário para sua gestão.

Neste quesito observou-se uma grande aderência dos conceitos da inserção socioeconômica e justiça socioambiental como coerentes com o necessário para a gestão da SS. Isto porque analisando os recursos para o acontecimento da SS, conforme apresentado no ‘*Framework* representativo do acontecimento da SS’ (ilustrado no capítulo cinco), e pela observação dos exemplos da maioria dos entrevistados, eram claramente percebidas similaridades do que eles entendem como necessário para a SS e o que o *Framework* determina.

Por conseguinte, quando se apresentavam os conceitos das competências de suporte da SS – a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental – bem como os recursos constituintes destas, todos os entrevistados (com exceção de dois que demonstraram sentir falta de maior detalhamento de seus recursos) entendem que estas competências de suporte podem sim, orientar a gestão da SS, tendo em vista que eles conseguiram visualizar, nestes conceitos, as ações das empresas nas quais eles representam.

Uma indicação da aderência das competências de suporte ao conceito de SS possibilitando a sua gestão é a fala do E5T. O entrevistado notou que a proposta apresentada é aderente ao modelo que eles desenvolvem na empresa e a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental são apropriadas para a SS. De forma a corroborar com essa afirmação o E1T acredita que “o empregado faz parte do social [...] e a empresa deve realizar uma melhoria social interna que vai repercutir positivamente nas comunidades onde seus funcionários

vivem” – esta fala, novamente, demonstra ser condizente como postulado pelas competências de suporte evidenciadas no *Framework* da SS.

Conforme explicitado na fundamentação teórica, a inserção socioeconômica é concebida como um agir organizacional que reflete o mobilizar de recursos no sentido de proporcionar incremento para a organização a partir do desenvolvimento contínuo do capital humano (parceiros organizacionais) e promoção do capital social (comunidade ao entorno) (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011; AZAPAGIC, 2003; MAZZA, 2005; PAULRAJ, 2011; SACHS, 2003); e isso se evidencia nas empresas pesquisadas. O EIT representa esse entendimento por dizer que a empresa deve “criar um bom clima de trabalho, bons locais, pagar salários justos competitivos com o mercado e permitir que as pessoas se desenvolvam”. Corroborando com a inserção socioeconômica, uma análise documental possibilitou afirmar que as três empresas demonstraram ter planos de desenvolvimento do capital humano e intelectual de seus funcionários para gerar competências.

Neste mesmo sentido, a justiça socioambiental, conforme a fundamentação teórica, representa um agir organizacional que reflete mobilizar de recursos para o exercício da justiça social e da justiça ambiental, e está associada com investimentos em ambientes de trabalho justos, salubres e com exposição mínima a riscos, com a não discriminação de grupos marginalizados, e com equidade e igualdade nas oportunidades e tratamentos de todos (*stakeholders*) (AGYEMAN; EVANS, 2004; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; CRAIG, 2009). Nas empresas pesquisadas o EIT representa esse entendimento por dizer que a empresa deve fazer “um ambiente que combata qualquer tipo de discriminação e criar boa condição de segurança do trabalho”. A E7T, se remetendo à justiça socioambiental, aponta a existência de “uma competência, organizacional, que se chama Abertura à Diversidade, que justamente fala da questão do respeito às pessoas independente de raça, credo, cor”.

Nas três empresas participantes da pesquisa observaram-se políticas que buscam minimizar injustiças e desigualdades que possam ocorrer na organização, buscando a justiça socioambiental. No relatório de sustentabilidade da EDP constataram-se algumas como: Valorização da diversidade e contra a discriminação e o assédio. Na Samarco uma das políticas que interferem positivamente na justiça socioambiental em âmbito organizacional é uma ‘política de desenvolvimento individual clara, justa e meritória’.

Em fim, o que se percebe é que as orientações teóricas e práticas da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental são as mesmas. Logo, como demonstrado pela análise das entrevistas e dos documentos, é possível inferir que tanto a inserção socioeconômica quanto a justiça socioambiental são competências de suporte necessárias à

gestão da SS, disseminadas por políticas e práticas em empresas consideradas especialistas no assunto. Portanto, elas são coerentes com o necessário para sua gestão.

Em resumo, na primeira etapa - definição constitutiva e operacional – da análise da validade a partir do Ciclo, foi possível considerar os preceitos teóricos como coerentes com os empíricos. Esta constatação foi possível visto que se alcança validade com respeito ao conceito e a estrutura propostas no FRASOR. Confirmou-se também a pertinência de se tratar a SS e seus componentes enquanto competências. Validade esta alcançada através de análise das entrevistas e grupo de foco; análise documental (Relatórios de Sustentabilidade das três empresas); e princípios teóricos. Portanto, os três pontos analisados aqui foram confirmados, levando a conclusão de que a SS enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional, por sua definição constitutiva e operacional, possui validade.

8.2 VALIDADE DE CONSTRUTO

A validade de construto divide-se em três partes – validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade. Para que a validade de construto seja conferida suas três validades constituintes devem ser atendidas (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

8.2.1 Validade de Conteúdo

A validade de conteúdo objetiva visualizar se os descritores da competência de SS – inserção socioeconômica e justiça socioambiental – representam uma amostra representativa do universo de interesse.

Neste quesito o E4T afirma achar possível que estas competências de suporte possam ser um subsídio para orientar uma gestão sustentável, desde que sejam trabalhadas com todos os envolvidos. Na entrevista com o E6T quando questionado sobre se a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental são representativas para a SS, a resposta contribui com a validade de conteúdo, pois ele afirma: “Eu acho que não tem outra forma, na verdade. Eu acho que não tem outro caminho”.

Reforçando a importância das competências de suporte da SS, o E6E declara entender que a SS está bem coberta por elas: inserção socioeconômica e justiça socioambiental. Segundo o E5E, se referindo aos termos inserção socioeconômica e justiça socioambiental, ele diz que “as palavras estão bem escolhidas, tem tudo a ver com a realidade”. O E5T, discorrendo sobre estes termos afirmou: “eu vejo muitas diretrizes da

empresa em estender mesmo que pra terceirizados e tudo mais, pra garantir que eles tenham as mesmas condições que o empregado dela tenha, de segurança no trabalho, assistência médica, odontológica. Condições de vida semelhantes, se não igual, mas muito próximas do que o empregado dela tem. Então eu vejo que vocês focaram bem e também vejo que tem muita aderência ao modelo que nós temos aqui, nessa questão da sustentabilidade”.

Segundo o E9S, quando questionado sobre se as competências de suporte representam uma amostra representativa da SS, ele afirma que sim e que “esse modelo é muito coerente”. Neste sentido, um conhecimento crítico citado por todos os entrevistados da Samarco como importante para a SO é a ‘construção de relações de confiança’. Porém, acredita-se que pela prática da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental, as relações de confiança se tornam uma consequência positiva do desenvolvimento destas competências de suporte da SS.

Na validade de conteúdo a inserção socioeconômica foi percebida mais rapidamente como uma amostra representativa da SS. A justiça socioambiental, embora precisasse de maiores explicações/esclarecimentos e passasse pela crítica expressa pelo E6S de que se utiliza de termos polêmicos como injustiça e desigualdade, também acabava sendo percebida como uma amostra representativa da SS.

Em suma, regularmente após a explicação da SS e suas competências de suporte juntamente com os recursos de cada uma, a maioria dos entrevistados das três empresas pesquisadas trazia inúmeros exemplos que mostravam de forma clara como estas duas competências que suportam a SS demonstram ser uma amostra representativa do universo de interesse, afinal, mencionavam práticas organizacionais vivenciadas por eles mesmos. Isto se intensifica pelas palavras do E5S quando ele afirma que as competências de suporte representam grande parte da SS.

Além disso, aprovando os descritores das competências de suporte, ou seja, os recursos vinculados a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental como coerentes com o *framework* da SS e com a realidade organizacional, além dos inúmeros exemplos dos entrevistados, tem-se, na análise documental através dos relatórios de sustentabilidade das três empresas, ações que elas realizaram, comprovando como a SS e suas competências de suporte são adequadas e coerentes com a realidade vivenciada, conforme apresentado no quadro a seguir, onde observa-se que para cada recurso delineado a partir da literatura, várias ações empresariais foram identificadas:

Quadro 19 – Quadro comparativo entre os recursos da SS e as ações empresariais

Recursos delineados no <i>Framework</i> representativo do acontecimento da SS nas organizações	Ações de SS das três empresas participantes
INSERÇÃO SOCIOECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de vagas de trabalho para a comunidade ao entorno da organização - Priorização da contratação de funcionários locais - Política de remuneração compatível com o porte, localização e mercado - Benefícios abrangentes a todos os empregados - Monitoramento periódico das melhores práticas de remuneração do mercado por meio de pesquisas salariais para adotar a equidade salarial entre gêneros e etnias - Ações desenvolvidas para promover a saúde física, mental e social dos trabalhadores (Qualidade de vida) - Política de apoio à qualificação profissional com bolsas de estudo (para cursos técnicos, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado) - Oportunidades de desenvolvimento de novas capacidades e de crescimento através da meritocracia - Plano de treinamento e desenvolvimento que integra suas estratégias de curto, médio e longo prazo - Treinamento e conscientização sobre responsabilidade social, cidadania e meio ambiente, garantindo o alinhamento aos princípios de sustentabilidade nas atividades diárias - Política de aumento de aquisições com fornecedores locais - Desenvolvimento de clusters locais - Plano de desenvolvimento de fornecedores - Priorização da contratação de fornecedores locais - Investimento na formação de mão de obra local - Programas de capacitação de fornecedores
JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de autogestão de carreira, por meio de avaliações e <i>feedbacks</i> que permitem aos empregados uma boa oportunidade de reflexão e aprimoramento de atitudes, relacionamento e condução de suas atividades e carreiras. - Avaliação anual do desempenho individual e, a cada três anos, avaliação 360o de monitoramento de competências – por pares, subordinados e supervisores, além da autoavaliação - que resulta em um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) - Programas de apoio à transição de empregados em processo de aposentadoria ou desligamento - Apoio às empresas contratadas para aprimorar a gestão de saúde e segurança - Contratos com fornecedores que asseguram direitos humanos e condições ideais de trabalho - Programas de desenvolvimento e avaliação de fornecedores concernente aos direitos humanos e saúde e segurança no trabalho

	<ul style="list-style-type: none"> - Requerer dos contratados que possuam ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, levando a SO para a cadeia de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de auditoria dos fornecedores segundo critérios de sustentabilidade e saúde e segurança - Programa de avaliação de desempenho de fornecedores com foco no comprometimento e engajamento com a responsabilidade social e o meio ambiente - Programa Fornecedor Sustentável - Incentivo à adoção dos princípios de sustentabilidade, do Código de Ética, das políticas corporativas e à promoção da sustentabilidade
	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e programas de saúde e segurança não expõem nenhum dos <i>stakeholders</i> organizacionais a riscos desnecessários sem a precaução necessária 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da saúde e segurança no trabalho através da OHSAS 18001 - Formação em prevenção e segurança - Priorização da integridade física e psíquica das pessoas com políticas de prevenção a lesões e doenças por meio da conscientização, monitoramento e controle dos perigos e riscos identificados nos seus processos, equipamentos e ambientes de trabalho
	<ul style="list-style-type: none"> - Justiça e igualdade nos resultados, processos e tratamentos como parte da gestão e dos valores organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão contínua de impactos e riscos socioeconômicos e ambientais gerados pelas operações nas comunidades ao entorno - Diálogo Social
	<ul style="list-style-type: none"> - Processos organizacionais que gerem uma produção limpa 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de investimento e desenvolvimento contínuo de tecnologias eficientes, visando a otimização dos recursos - Gestão de resíduos e efluentes - Programa que estimula o consumo racional de água, energia elétrica, combustíveis, resíduos e papel nas unidades operacionais da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

Este quadro clarifica que as práticas organizacionais vão ao encontro do que é entendido pela inserção socioeconômica e justiça socioambiental evidenciando a coerência e representativa destes termos para indicar a realização da SS, como esquematizado através das ideias de diversos autores (AGYEMAN; EVANS, 2004; ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011; AZAPAGIC, 2003; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; CRAIG, 2009; LEGARDA; BUENDÍA, 2011; MAZZA, 2005; PAULRAJ, 2011; SACHS, 2003; SPILLMANN, 1995; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010).

Logo, a validade de conteúdo da SS enquanto competência da SO foi confirmada. Validade esta proveniente das entrevistas, onde os entrevistados citaram ações organizacionais comprovativas dos descritores da competência de SS e das competências que a suportam como uma amostra representativa do universo de interesse. O que foi encontrado na literatura, além de ser comprovado pelas entrevistas, ainda se confirmou pela análise dos documentos das empresas, que levaram a conclusão de que as organizações praticam ações concernentes aos descritores (ou seja, aos recursos) vinculados a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental.

8.2.2 Validade de Face

A validade de face é dividida em duas partes. Primeiramente, analisa-se a possibilidade da competência de SS e suas competências de suporte exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as desenvolvem, representarem significados comuns, apropriados e possíveis.

Com respeito a essa validade ficou muito clara sua pertinência visto que nas três empresas participantes da pesquisa houve o reconhecimento pelos funcionários entrevistados de que a maneira que a SS é proposta no FRASOR é coerente com a forma que eles entendem a SS, mesmo que utilizem outros termos para a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, elas são rapidamente identificadas e representam o mesmo significado e propósitos.

Sobre a inserção socioeconômica não restou dúvidas de que ela representa significados comuns, apropriados e possíveis, pois ela já representa um conceito disseminado pelas três organizações. A justiça socioambiental, embora inicialmente aparentasse ser um conceito novo para os entrevistados, com poucas explicações sobre ela, vários exemplos das atividades que as empresas praticam relacionadas a este assunto foram identificados. Sendo estes funcionários entrevistados os que desenvolvem grande parte das competências relacionadas a SS, acredita-se que ela e suas competências de suporte representam, de forma clara, significados comuns, apropriados e possíveis.

Na análise dos documentos também se percebeu que os significados envolvidos à SS são reconhecidos como comuns apropriados e possíveis, por observar que as três empresas participantes da pesquisa buscam disseminar princípios e conceitos concernentes a SO através de reuniões, palestras, boletins, intranet e mídia. Evidenciou-se, sobretudo, que a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental (mesmo que disseminadas com outros termos) são temas inseridos em trabalhos de orientação tanto para funcionários quanto para a comunidade com quem as organizações mantêm relação. Esta constatação é condizente conforme premissa do FRASOR, onde a SS é entendida como uma competência e agir organizacional que para ser efetivamente realizada, precisa ser comprovadamente compreendida pelos indivíduos que a realizarão (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Ratificando esta afirmação o E5T acredita que “os termos estão bem focados” na questão da SS. Os E4T, E6T, e E8T acreditam que trabalhar no sentido dessas nomenclaturas para entender e praticar a SS poderia sim criar significados comuns,

apropriados e possíveis para as pessoas envolvidas no processo desde que tudo seja explicado de forma clara para todas as pessoas. Na visão do E4T “ter apenas boas intenções não funciona, é necessário ter a sustentabilidade na estratégia e comunicar isso, para então poder medir, premiar ou punir em função disso”, facilitando a promoção de significados comuns aos envolvidos, o que também é premissa do *framework* em questão.

O E2E, falando a respeito das competências de suporte à SS e de seus significados, notou que “são conceitos que permeiam a organização, as equipes. Parecem muito claros”. Nesta mesma linha de raciocínio o E6E e o E7E entendem que trabalhar a SS como competência subsidiada por sub competências promove significados comuns, apropriados e possíveis para os envolvidos na execução dessa estratégia.

Isto também se clarifica pelas palavras do E1S: “está muito coincidente com o que a gente tem pensando”, falando a respeito das competências que suportam a SS. Segundo os E4S, E5S e E8S trabalhar nesta linguagem de desenvolvimento de competências e os conceitos que envolvem a SS como delineados no *framework* podem ser comuns e apropriados, porém precisam ser trabalhados conforme o contexto da empresa e com linguagens específicas para cada setor e nível de funcionários existentes na empresa.

Segundo o E7S, as competências de suporte têm um linguajar que permite várias interpretações, portanto, segundo ele “elas não deixam claro exatamente o que querem dizer, são termos de difícil entendimento, muito amplos (...) isso é um dificultador pra maior parte das organizações.” Porém, sabe-se que o entendimento e prática destes conceitos como competências e como estratégia envolve um processo de aprendizagem que deve ser tratado com muita atenção pelas organizações, afinal, segundo Vos (2007) é a partir da prática da sustentabilidade que as definições podem ser testadas e aperfeiçoadas.

A segunda parte da validade de face, de forma mais abrangente, representa a indicação de se a complexidade e o nível de detalhamento do FRASOR, onde está inserida a SS, são apropriados a todos os públicos envolvidos.

Os entrevistados E4T, E7T e E8T entendem que um modelo como o FRASOR com sua complexidade e nível de detalhamento é capaz de facilitar o processo de gestão da sustentabilidade. Pois, conforme passa de competência central para competências de suporte ele diminui a complexidade¹⁵ e se torna mais palpável e entendível para as pessoas.

Neste mesmo sentido o E6T e o E10S delineiam que a complexidade e o nível de detalhamento do modelo são suficientes tendo em vista que, por meio de exemplos,

¹⁵ Complexidade é aqui entendida como maior ou menor em virtude da quantidade de variáveis desconhecidas envolvidas em um processo decisório.

as três competências chave estão interligadas, pois muitas vezes quando se trabalha uma delas, de forma direta ou indireta também trabalha a(s) outra(s). Essa interligação é visualizada no FRASOR quando as competências de suporte são ligadas às competências chave duas em duas.

Os E2E, E4E e E6E acreditam que a complexidade e o nível de detalhamento do modelo fazem sentido e que é coerente com o que deve acontecer nas organizações das quais fazem parte. Nas palavras do E6E, a validade de face pode ser percebida: “faz sentido essas competências, faz sentido essas competências de suporte, eu acho que está bem coberto nessas competências de suporte”. O E2E expressa sua concordância da seguinte forma: “São conceitos facilmente permeáveis pela organização, pelas equipes, etc. Não sou nenhum especialista nesta área para te dizer se vai ser eficiente ou não, mas me parece muito claro”.

É evidenciado que os entrevistados não percebem dificuldade na apropriação do conteúdo e complexidade do FRASOR, de acordo com o E4E, ele “é inteligível com a explicação que vocês nos deram”. Ademais, segundo o E9S, “o financeiro é simplesmente um reflexo de um conjunto de fatores operacionais”, fatores operacionais estes relacionados com ações ambientais e sociais. Isto indica que tratar a sustentabilidade econômica de forma igualitária às outras competências chave é entendido como coerente e apropriado, novamente conferindo força as premissas do FRASOR.

No grupo focal o E2T e em entrevista individual o E10S demonstraram entender a complexidade e o nível de detalhamento do modelo como suficientes por acreditar que o TBL é capaz de representar a SO. Reforçando essa assertiva, o E5E assevera: “Parece que em nível de modelo está tudo bem. [...] O TBL é o que todo mundo tem na cabeça, então também acho que nesse nível está ok”. Ainda, no grupo focal o E3T e o E4T acreditam que a complexidade do modelo é coerente por observar a SO como uma competência inserida na estratégia organizacional (como uma competência central), assim como eles acreditam ser essencial. Neste mesmo sentido, a E8S delinea que este modelo está representado de forma bem completa, sendo a proposta do FRASOR muito adequada. E o E5S entende que o modelo conceitual do FRASOR é “perfeito”.

O E2S reconhece a complexidade e o nível de detalhamento do modelo como apropriados tendo em vista que ele entende que um modelo de SO deve “abraçar num primeiro momento um horizonte estratégico e tático da organização (estratégico que é proposto pela competência central e tático pelas competências chave do FRASOR), pra que num segundo momento ele possa ser desdobrado e permear toda organização, pra que o

operador saiba o que ele está fazendo” (ou seja, se desdobrar nas competências de suporte que são as ações operacionais – fechando o ciclo). Ademais, sobre o FRASOR, o E2S ainda diz: “coerente ele é, isso eu não tenho dúvidas”.

Porém, segundo o E9S qualquer que seja o modelo de SO ele precisa ter limites claros sobre o que vai abarcar e até que ponto. O FRASOR, bem como o *Framework* da SS delimita de forma clara até onde é requerido que determinada empresa aja em prol da sustentabilidade. Contudo, o E5E e o E8S notam que na SS deve-se ter cuidado com a proximidade existente entre a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental para que elas não se misturem, deixando claros os limites entre ambas.

Por fim, o E7S entende que o FRASOR pode trazer um “entendimento mais claro do que esta sendo compreendido como ponto importante das competências que a organização precisa desenvolver pra poder assegurar esse objetivo que é a sustentabilidade da organização”. Na visão dele, dentro das discussões em torno da sustentabilidade, o FRASOR está bem estruturado.

Essas exposições ratificam, portanto, que a validade de face é constatada positivamente. Isto foi constatado através dos dados advindos das entrevistas, grupo de foco e análise documental. Foi evidenciado que a descrição da competência SS como constituída no *framework* pode apresentar significados comuns e apropriados; e que o nível de detalhamento e a complexidade do FRASOR são apropriados ao público envolvido.

8.2.3 Confiabilidade

Por fim, a terceira parte da análise da validade de construto é a confiabilidade, onde se intenta perceber se a SS dentro do FRASOR apresenta meios de verificar e mensurar com precisão a sua gestão. Quando se fala em mensuração, tanto da SO quanto da SS, a maioria dos entrevistados da Samarco demonstra ser este o grande gargalo para uma gestão mais precisa e eficiente. O E1T, falando sobre esta mensuração afirma que “nem sempre é fácil medir, tem muita coisa que a gente mede por *feeling*”. Demonstrando a dificuldade em mensurar precisamente a SS, como exemplifica o E4T, muitas vezes a mensuração é percebida através de “desenvolvimento local, de orgulho dos empregados locais com a ação, e imagem da empresa local, global”.

Porém, estas formas de percepção dos resultados da gestão da SS são vagas e isso é apreendido pelos entrevistados também. Nesse sentido, a todo o momento, os entrevistados indicavam formas que achavam coerentes para mensurar e avaliar a

sustentabilidade com precisão. Eles citaram: indicadores (E2T, E3T, E8T, E1S, E2S, E3S, E4S, E8S, E9S, E10S), metas (E2T, E6T, E2E, E2S, E4S), relatórios/pesquisas/ferramentas de gestão (E1T, E3T, E4T, E5T, E6T, E3E, E9S), competências individuais (E5T, E5E, E2S), ou até mesmo verificar através da eliminação de risco/custo e/ou quanto a empresa deixou de perder (E4T, E7E, E3S, E10S).

Nota-se que a maioria considera que os indicadores, estando estes dentro de relatórios de sustentabilidade, são entendidos como os melhores facilitadores de avaliações e mensurações precisas da gestão da SS, até mesmo uma das empresas está empenhada em construir seus próprios indicadores. Contudo, como mencionado na definição constitutiva e operacional, houve um destaque da aceitação da gestão por competências como forma de gerir, observar e avaliar a SS e conseqüentemente a SO, lembrando que, como entendido pelo FRASOR, é responsabilidade das competências delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem consideradas sustentáveis. Segundo o E3T e o E4E o modelo é coerente desta forma como foi estruturado e caracteriza uma orientação para a gestão da SS.

Embora os entrevistados tenham validado o *framework*, quando se falou em mensuração precisa, eles não conseguiram avaliar o papel das competências nesse sentido e automaticamente sugeriram a necessidade de indicadores. Porém, como indicado pelas próprias falas da maioria dos entrevistados, medir a sustentabilidade com precisão é um desafio para todas as organizações participantes da pesquisa. Apesar de não ser um assunto que será aprofundado aqui, é importante frisar que isso demonstra que mesmo se utilizando de indicadores como eles já fazem, essa precisão não é garantida. Isto se comprova pelas falas dos E3T e E8T. Estes entrevistados afirmam que os indicadores, como por exemplo, os propostos pela GRI apresentam números que apoiam a tomada de decisão, no entanto falham no sentido trazer mecanismos capazes de traduzir estes números em níveis ou em posições de sustentabilidade para que a empresa saiba onde ela está e para onde ela deverá ir.

Uma análise apurada dos relatórios de sustentabilidade das empresas concedeu validade à confiabilidade, pois, anteriormente, foi constatado que as ações que as empresas praticaram, elencadas no Quadro 19, tiveram relação imediata com os recursos elencados (a partir da literatura) para a inserção socioeconômica e justiça socioambiental. Logo, sendo essas ações medidas por indicadores da GRI utilizados pela empresa, estes também poderão medir a SS e suas competências de suporte, indicando que a confiabilidade, ou seja, a capacidade de medir a SS é possível. Isto pode ser feito inicialmente, como proposto pelos relatórios de sustentabilidade, pelos indicadores, porém, também pode ser feito pela medição de quais recursos (pertencentes às competências de suporte) estão sendo

atendidos em sua plenitude, constituindo, de forma concreta, a competência de SS. No entanto, isso requer estudos mais aprofundados.

Alguns exemplos de indicadores (indicados pela GRI e respondidos pelas empresas participantes da pesquisa) que conferiram a validade à SS no quesito da confiabilidade por conseguir medir a inserção socioeconômica são: total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho, região e gênero; média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional; programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim de carreira; variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes; e políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.

Nesta mesma linha de raciocínio, alguns exemplos de indicadores (indicados pela GRI e respondidos pelas empresas participantes da pesquisa) que conferiram a validade à SS no quesito da confiabilidade por conseguir medir a justiça socioeconômica são: temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos; percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas; benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período; percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva; e número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.

Em resumo, os indicadores, como sugerido pelos entrevistados e encontrado nos relatórios, podem mensurar a SS, mas não é possível afirmar que façam isso com precisão. Estes indicadores podem ser usados para mensurar a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, visto que as ações práticas das empresas que tem semelhança com estas competências são mensuradas através de indicadores. Por outro lado, a gestão por competências poderia suprir a necessidade de mensuração por seus meios próprios por analisar se os recursos pré-determinados foram entregues. Contudo, os entrevistados não conseguiram se posicionar com respeito a capacidade das competências em realizar essa mensuração. E como é necessário que outros estudos sejam realizados para que esta possibilidade seja entendida como um fato, conclui-se que é possível sim mensurar a SS, seja por indicadores ou competências, porém não aqui não é possível afirmar qual forma apresenta-se como mais adequada.

Portanto, há de se reconhecer que a mensuração, tanto da SS quanto da SO, é uma dificuldade geral tanto das empresas quanto da literatura. Como já observado na literatura, e se confirmou nesta pesquisa empírica, os instrumentos de avaliação e mensuração da sustentabilidade sofrem dificuldades uma vez que é um assunto que não possui as bases conceituais consolidadas (HANH; SCHEEMESSER, 2005; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; STUBBS; COCKLIN, 2008; VOS, 2007). Contudo isto representa uma oportunidade para novos estudos. Estudos estes, até mesmo que possam comprovar a capacidade dos recursos (mobilizados de forma sistêmica) para a inserção socioeconômica e para a justiça socioambiental serem capazes de medir com precisão a SS, contribuindo para sua gestão.

Novamente, embora estes documentos não conferem bases para afirmar explicitamente a precisão, tendo em vista o patamar de desenvolvimento da SS até o momento; a confiabilidade foi constatada por perceber que os aspectos que proporcionam a mensuração dos recursos da inserção socioeconômica e justiça socioambiental já existem e são praticados pelas empresas, por conseguinte, são coerentes com a proposta aqui delineada, tendo em vista um modelo capaz de guiar ações que proporcionem a observação, avaliação, mensuração e documentação da sustentabilidade.

A validade de construto, em fim, é alcançada. Este processo de validade positiva começou pelo atendimento da validade de conteúdo, visto que a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, bem como seus descritores (recursos) representam uma amostra representativa da SS. Na segunda validade deste quesito (validade de face) a descrição da SS representa significados comuns, apropriados e possíveis, bem como a complexidade e o nível de detalhamento do modelo são entendidos pelos entrevistados como coerentes. Por fim, a confiabilidade também foi entendida como válida, considerando que a SS apresenta mecanismos para verificar, medir e documentar sua gestão. Contudo, aqui constatou-se, que estudos mais aprofundados devem ser realizados com o intuito de verificar formas mais adequadas para esta mensuração.

8.3 VALIDADE PREDITIVA

A terceira e última etapa prevista no ciclo é a validade preditiva. Esta indica se o modelo adotado e suas respectivas competências contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional. Neste quesito, mais especificamente, quatro

análises são feitas. A primeira, de forma mais ampla, busca demonstrar se a totalidade da estrutura do FRASOR é apropriada e inclui as variáveis relevantes para o alcance da SO.

Como já especificado anteriormente pelas falas dos entrevistados, o conceito, a estrutura e a complexidade do FRASOR são coerentes porque ele parte do TBL e demonstra a integração e equilíbrio destes pilares, e também entende a sustentabilidade como uma competência inserida na estratégia organizacional. Além disso, como mencionado pelo E2T a sustentabilidade deve ter uma visão sistêmica e integrada, o que também é premissa do FRASOR (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Outra questão que confere validade nesse quesito ao FRASOR, demonstrando como sua estrutura inclui as variáveis relevantes ao alcance da SO, se refere ao fato de que a sustentabilidade organizacional demanda a mobilização das competências de diversos *stakeholders*, operando de forma unificada, como afirmado pelos entrevistados (E3T, E4T, E5T, E6E, E3S, E9S, E10S) e pela literatura por meio de Stubbs e Cocklin (2008), Van Kleef e Roome (2007) e Valente (2012). Como o FRASOR baseia-se na gestão por competências, automaticamente ele confere essa mobilização, entendendo que cada competência organizacional parte da mobilização de competências individuais traduzidas em ações e decisões (MAGGI, 2006).

Neste quesito, no entanto, segundo o E7T o FRASOR pode contribuir com a estruturação de um entendimento a respeito da SO dentro de uma empresa. Enquanto o E4E acredita que as variáveis incluídas no conceito estão coerentes para orientar as frentes de ações e o processo de desenvolvimento tanto da SS quanto da SO. O E6E, quando se expressou sobre o FRASOR demonstrou que sua estrutura é coerente, por afirmar: “Eu acho que é válido e é fundamental ter uma atuação organizada, sistematizada para que a coisa se expresse dentro do trabalho das pessoas. E o modelo poderia ser uma forma”.

O E2S concorda com a totalidade da estrutura do modelo por reforçar que para ele um modelo de gestão da SO deve ter uma orientação estratégia, tática e operacional, o que fica evidenciado pela estrutura do FRASOR através da competência central de SO, competências chave de sustentabilidade econômica, ambiental e social, e por fim, competências de suporte que se remetem a ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental; respectivamente. Em suma, esta análise que buscou entender se a totalidade da estrutura do FRASOR é apropriada e inclui as variáveis relevantes ao acontecimento da SO tem sua validade alcançada, e vem de encontro com a validade de definição constitutiva e operacional e a validade de construto, reforçando os resultados anteriores.

A segunda análise da validade preditiva analisa se o conceito de SS apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais. Neste quesito os entrevistados demonstram que o conceito de SS pode sim, se integrar aos objetivos e metas organizacionais, sendo claramente observável como positiva essa integração. Neste sentido, vários entrevistados (E1T, E2T, E3T, E6E) demonstram por exemplos como o conceito SS pode tanto orientar como integrar os objetivos e metas organizacionais.

Isso é demonstrado pelo E1T, quando ele afirma que “se você criar um bom clima de trabalho, bons locais, boa condição de segurança do trabalho, se você pagar salários justos, competitivos com o mercado, se você permitir que as pessoas se desenvolvam, se você fizer um ambiente que combata, por exemplo, qualquer tipo de discriminação, você começa a fazer uma melhoria social que vai repercutir nas comunidades onde essas pessoas vivem” (falando de seus funcionários). Ou seja, na visão dele quando se integra a SS com os objetivos e metas organizacionais (isso é o que eles fazem), observam-se resultados compartilhados com os funcionários e a comunidade, o que reflete de forma positiva para a organização, segundo ele.

Além disso, foi demonstrado anteriormente que entender a sustentabilidade como uma competência e consequentemente como uma estratégia organizacional é muito coerente e requerido para a implementação da sustentabilidade. Além disso, esse entendimento facilita com que os conceitos envolvidos ao FRASOR, destacando aqui a SS, possam se integrar aos objetivos e metas organizacionais. Por fim, de acordo com o E4S, o conceito de SS se integra aos objetivos e metas organizacionais, metas estas que na opinião do entrevistado devem ser compartilhadas nas áreas organizacionais e depois nos indivíduos.

A terceira análise da validade preditiva intenta comprovar se o conceito de SS tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo. Na mesma linha de raciocínio da análise anterior, o conceito de SS (juntamente com suas competências de suporte e os recursos de cada uma) também é entendido pelos entrevistados como capaz de orientar o processo decisório organizacional. O E4T confirma isso por dizer “sempre que a gente vai fazer uma análise de um novo projeto sempre olha esse viés econômico, o viés social e também o viés ambiental”.

O E3T quando questionado se o conceito de sustentabilidade e suas competências de suporte podem estar presentes na tomada de decisão de uma organização, ele responde: “Sem dúvida. Isso aí, com toda a tranquilidade, isso aí a gente pode dizer que está ligado em qualquer atividade no dia a dia da empresa”.

Confirmando como as melhorias no processo decisório seriam advindas da estruturação e objetividade dos conceitos norteadores do *framework* da SS, o E7T entende que através de um modelo estruturado da gestão da sustentabilidade se consegue “organizar, dar estrutura. Dada a estrutura, as ações já acontecem. Só depende de desenvolver um pouco mais aqui, um pouco mais ali. E vai ajudando nesse equilíbrio e aí vai direcionando”.

Além disso, a todo o momento os entrevistados citam exemplos de que o conceito de SS tem potencial tanto de se integrar aos objetivos e metas organizacionais, quanto possui o potencial para orientar o processo decisório organizacional. O E3T demonstra isso por dizer que eles fazem contratos com fornecedores exigindo que em um determinado prazo eles também possuam determinadas ferramentas ambientais de gestão e que os funcionários terceirizados tenham as mesmas condições de trabalho que os outros funcionários. Isso é um exemplo de orientação para metas – quando a empresa estipula um prazo para a contratada se adequar; e orientação ao processo decisório – quando decide comprar e/ou contratar de uma empresa que esteja adequada tanto ambiental quanto socialmente, mesmo que com isso a empresa tenha que lidar com *trade-offs*.

O E3T também afirma que a SS é orientadora do processo decisório por notar que ela pode ser considerada na avaliação de risco. As questões sociais, então, são capazes de serem levadas em consideração no momento de avaliar e entrar ou dar sequência em determinado negócio.

E por fim, a quarta análise da validade preditiva objetiva explicar quais critérios poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de SS e suas competências de suporte delineadas pelo *framework*. Para uma revisão dos conceitos, ou seja, para uma revisão do que a empresa entende como SS e quais recursos devem ser mais ou menos abarcados por suas competências de suporte, depende do contexto da empresa.

Porém, vários entrevistados indicam que é possível rever os construtos que envolvem a SS. Os critérios para isso, como eles demonstram, podem ser avaliações regulares com os funcionários e com a comunidade (E3T no grupo focal), e pesquisa de clima (E5T no grupo focal), tudo com o objetivo de avaliar se os construtos envolvidos na SS precisam de revisão para incluir ou extinguir algumas variáveis.

De acordo com o E8S, falando de revisões de construtos dentro de modelos de gestão por competência, dois seriam os critérios para rever os construtos de SS. Primeiramente se busca uma referência no mercado de como o tema vem sendo entendido e tratado, e em um segundo momento entrevistas são realizadas com diretores e gerentes. Portanto, é possível rever os construtos concernentes a SS e os critérios para tal revisão se

resumem em três: como o mercado está entendendo a SS, a percepção de todos os funcionários através de pesquisas e entrevistas, e a percepção da comunidade ao entorno.

Em resumo, a validade preditiva também foi constatada. As quatro análises pertencentes a validade preditiva foram alcançadas, ou seja, a totalidade da estrutura do FRASOR é apropriada e inclui variáveis relevantes para o alcance da SO, e o conceito de SS (juntamente com suas competências de suporte e os recursos destas) podem tanto apresentar meios de integração com os objetivos e metas organizacionais, quanto orientar o processo decisório. Além disso, esse modelo pautado em competências apresenta meios para revisão dos construtos envolvidos na SS, o que conseqüentemente, revisa a estrutura do FRASOR como um todo.

8.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE VALIDADE PROPOSTA NESTE ESTUDO

Como resultado final desta análise, constatou-se que a análise da validade da SS como componente de um modelo de gestão da SO (FRASOR) é muito rica, não só para os propósitos deste estudo, mas também para outros com objetivos semelhantes. Primeiramente, na definição constitutiva e operacional, primeira etapa do ciclo, a validade foi constatada, pois os três pontos envolvendo esta análise foram confirmados positivamente pelos entrevistados:

1. No primeiro, notou-se que as definições da competência chave de SS e das competências de suporte esclarecem o processo por meio do qual seus significados foram acatados como os mais coerentes, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.
2. No segundo, foi aceito que o conceito e a estrutura do FRASOR estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade.
3. E no terceiro foi entendido como claro que as variáveis incluídas no conceito são coerentes para a gestão da SS.

A segunda etapa do ciclo para a análise da validade da SS envolveu a validade de construto, que também foi constatada. Contudo, a análise permitiu identificar avanços necessários para tornar a SS mais completa e detalhada, como percebido na análise da confiabilidade. Esta se divide em três partes:

1. Na primeira, a validade de conteúdo houve uma análise positiva, visto que, regularmente, após a explicação da SS e suas competências de suporte, a maioria dos entrevistados das três empresas pesquisadas trazia inúmeros exemplos que mostravam de

forma clara como as duas competências que suportam a SS demonstram ser uma amostra representativa do universo de interesse.

2. Na segunda, validade da face, ficou muito clara sua afirmação posto que nas três empresas participantes da pesquisa houve o reconhecimento pela maioria dos funcionários entrevistados de que eles também entendem a SS da mesma forma que o *framework* propõe e trabalham os conceitos de inserção socioeconômica e de justiça socioambiental, sendo estes termos que apresentam significados comuns, apropriados e possíveis. Além disso, os entrevistados demonstraram entender que a complexidade e o nível de detalhamento do FRASOR são apropriados e coerentes.
3. E por fim, a terceira parte – confiabilidade – também teve a análise de sua validade constatada positivamente. Com base nos documentos e os indicadores usados pelas empresas ficou evidente que a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental podem ser verificadas, mensuradas e documentadas. Contudo, nesta parte constatou-se, que para fins de operacionalização, aprimoramentos quanto a este quesito devem ser feitos, afinal, os entrevistados trazem críticas aos indicadores utilizados, e a forma que condiz com este trabalho, ou seja, mensurar através da gestão por competências, precisa ser estudada mais a fundo.

A última etapa prevista no ciclo de análise da validade – validade preditiva – também foi constatada. Novamente a análise permitiu identificar avanços necessários para tornar a SS mais completa e detalhada. Esta é dividida em quatro partes e obteve os seguintes resultados:

1. Na primeira, em decorrência da validade alcançada na definição constitutiva e operacional e na validade de construto, o FRASOR e também o *framework* que representa o acontecimento da SS possui uma estrutura apropriada e inclui as variáveis relevantes para a gestão tanto da SO quanto da SS.
2. A segunda foi atendida de forma positiva, pois, os entrevistados demonstram que o conceito de SS pode sim, se integrar aos objetivos

e metas organizacionais, sendo claramente observável como de caráter prático essa integração.

3. Na terceira, na mesma linha de raciocínio da análise anterior, o conceito de SS (juntamente com suas competências de suporte e os recursos de cada uma) também é entendido pelos entrevistados como capaz de orientar o processo decisório organizacional, atendendo de forma total esta análise.
4. E por fim, a quarta análise também foi confirmada como positiva, pois vários entrevistados indicaram que é possível rever os construtos que envolvem a SS. Segundo eles, os critérios para revisão dos construtos de SS se resumem em três: como o mercado está entendendo a SS, a percepção de todos os funcionários através de pesquisas e entrevistas, e a percepção da comunidade ao entorno.

A fim de clarificar estes resultados foi desenvolvido o Quadro 20, ilustrativo do resultado final da análise da validade da SS como componente do FRASOR.

Quadro 20 – Síntese da análise validade da SS como componente do FRASOR

ANÁLISE DA VALIDADE		
FASE 1 - Definição Constitutiva		
Questões analisadas	Entrevistados/fonte de dados	Resultado
A SS enquanto competência organizacional como inserida no <i>framework</i> pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e avaliação.	E1T, E3T, E4T, E6T, E7T, E2E, E5E, E6E, E1S, E3S, E8S, E9S Relatório de sustentabilidade das empresas	Atende
O conceito e estrutura do <i>framework</i> estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade.	E1T, E2T, E5T E1T, E2E, E5E, E6E, E7E, E1S, E2S, E3S, E5S, E7S, E8S, E10S Relatório de sustentabilidade das empresas	Atende
As variáveis incluídas no conceito de SS, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão.	E2T, E3T, E5T, E6T, E5E, E6E, E3S, E7S, E9S, E10S Relatório de sustentabilidade das empresas	Atende
Validade Confirmada		
FASE 2 - Validade de Constructo		
Validade de conteúdo		
Questões analisadas	Entrevistados/fonte de dados	Resultado
Os descritores da competência de SS, inserção socioeconômica e justiça socioambiental, bem como os descritores destes últimos, são uma amostra representativa do universo disponível para tal.	E3T, E2T, E4T, E5T, E6T, E5E, E6E, E3S, E5S, E7S, E9S, E10S Relatório de sustentabilidade das empresas	Atende

Validade de Face		
As descrições da SS e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns e apropriados e possíveis.	E4T, E5T, E6T, E8T, E2E, E6E, E7E, E1S, E4S, E5S, E8S Relatório de sustentabilidade das empresas	Atende
A complexidade modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido.	E2T, E3T, E4T, E6T, E7T, E8T, E2E, E4E, E6E, E2S, E5S, E7S, E8S, E9S, E10S	Atende
Confiabilidade		
A SS apresenta mecanismos para verificar, medir e documentar com precisão sua gestão.	E1T, E3T, E4T, E8T, E4E Relatório de sustentabilidade das empresas	Atende
Validade Confirmada		

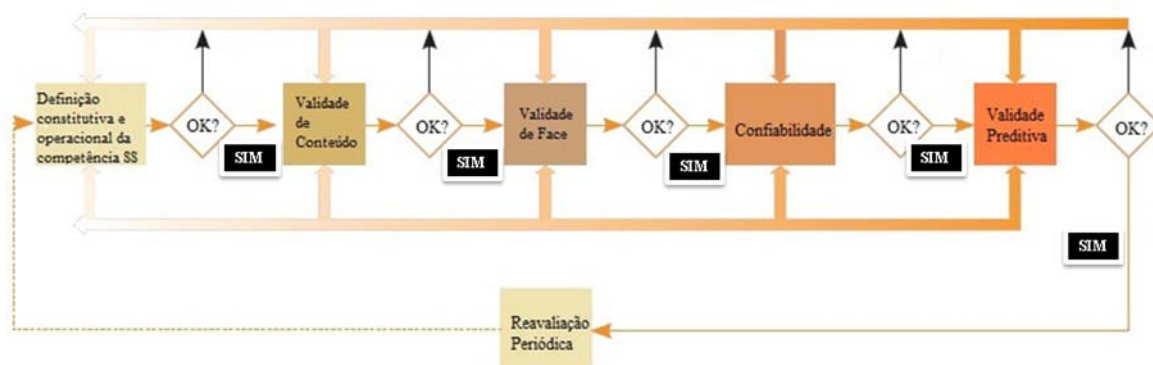
FASE 3 - Validade Preditiva		
Questões analisadas	Entrevistados/fonte de dados	Resultado
A totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional.	E1T, E3T, E4T, E6T, E7T, E4E, E5E, E1S, E2S, E9S	Atende
O conceito de SS apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais.	E1T, E2T, E3T, E6E, E4S	Atende
O conceito de SS tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo.	E3T, E4T, E6E, E4S	Atende
Há critérios que poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de SS e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR.	E3T, E5T, E8S	Atende
Validade Confirmada		

Fonte: Elaborado pela autora

A partir deste quadro, é possível concluir que tanto nas entrevistas com os especialistas das organizações participantes da pesquisa, quanto nos relatórios de sustentabilidade de cada uma delas não foram encontrados dados que inviabilizassem uma análise positiva da validade. Portanto, por meio de confrontações teóricas, análise das entrevistas, e análise dos documentos, a validade de todas as etapas/categorias do ciclo interligado de validação qualitativa foi alcançada, conferindo a validade da SS enquanto competência organizacional integrante da sustentabilidade organizacional e componente de um modelo orientador (FRASOR).

A análise mais específica do ‘*Framework* do acontecimento da sustentabilidade social’, bem como de alguns pontos do FRASOR permitiu identificar tal validade e a figura abaixo demonstra a interposição entre o *framework* em estudo e o ‘Ciclo interligado da análise da validade qualitativa da sustentabilidade social como uma competência’.

Figura 13 – Análise do ‘*Framework* do qualitativa da sustentabilidade social como uma competência’



Fonte: Elaborada pela autora

A única ressalva a se fazer a respeito desta análise é a respeito dos aprimoramentos necessários ao *framework*, levantado, principalmente, no momento da análise da validade da confiabilidade. Alguns entrevistados fizeram sugestões para que o *framework* em estudo seja ainda mais apropriado. O E4E defende a necessidade de indicadores na inserção socioeconômica e na justiça socioambiental para o alcance e a gestão da SS, indicadores que tragam visualizações representadas por cores, intensidade ou números. Esta representação exposta no FRASOR poderia demonstrar onde a empresa realmente está e para onde ela está indo no sentido da SS (os E3T e E8T também sentiram falta desta orientação). O E4T, na mesma linha de raciocínio, afirma que apesar da existência dos recursos como norteadores da operacionalização, ele acredita que deveriam existir perguntas ou metas para tornar o *Framework* mais tangível.

Embora estes aprimoramentos sugeridos pelos entrevistados sejam considerados viáveis, um próximo passo para a evolução do FRASOR, contendo os aprimoramentos já delineados pelo ‘*framework* do acontecimento da sustentabilidade social’ é a busca da validade das sustentabilidades econômica e ambiental, pois o aprofundamento alcançado até o momento ainda configura o FRASOR como um modelo orientador da SO que necessita de validade empírica antes de ser operacionalizado. Com a validade empírica da SS como competência e componente deste modelo, uma parte de sua validade já é concedida.

Portanto, retomando o objetivo deste trabalho de analisar a validade empírica da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional, mais especificamente do FRASOR, constatou esse objetivo

como alcançado e a validade da SS como positiva, ou seja, segundo o entendimento de validade qualitativa empírica, identificaram-se evidências que comprovaram ser a SS útil e eficiente em relação a sua função dentro da sustentabilidade organizacional no contexto do FRASOR. Ainda mais, o *Framework* do acontecimento da SS é entendido como capaz de ser aplicado no contexto empírico e produzir resultados suficientes ao seu propósito; sendo, portanto, considerado crível e justificável.

Vale a pena ressaltar que esta validade qualitativa alcançada não é entendida como uma verdade absoluta e incontestável, mas, é uma análise que foi feita de forma contextualizada às empresas que são sustentáveis segundo o relatório proposto pelas prerrogativas do GRI. Sendo assim, esta validade é construída e desconstruída ao longo do tempo, para inserir novas variáveis pertinentes aos estudos da SS e da SO. Em suma, após estas análises pode-se identificar que a SS e suas competências de suporte demonstraram aderência com o pensamento dos entrevistados que a praticam na realidade organizacional.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo principal de analisar a validade empírica da sustentabilidade social enquanto uma competência componente da sustentabilidade organizacional. Houve a proposta de avançar a partir do já existente na literatura. Utilizando-se do ‘Framework representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional – FRASOR’ de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), esta dissertação primou por aprofundar suas discussões teóricas e analisar a validade empírica da sustentabilidade social (SS), que por sua vez, aprimorou e validou, em parte, o FRASOR.

Antes, sobretudo, de se alcançar este objetivo, objetivos específicos foram traçados e desenvolvidos ao longo da dissertação. O primeiro deles incorreu em descrever as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade social, em contexto organizacional. Para isso, houve a necessidade de percorrer um caminho teórico que compartilhou de discussões sobre SO e SS, além de apresentações de modelos de gestão da sustentabilidade, onde um modelo foi escolhido como base do trabalho – o FRASOR.

O segundo objetivo específico incidiu em explicar a proposição da vinculação da teoria do agir organizacional e das competências com a sustentabilidade social. Este foi alcançado tendo em vista explicações teóricas a respeito da teoria do Agir Organizacional e da teoria das competências organizacionais, bem como a demonstração de que tanto a SO quanto a SS podem ser consideradas competências organizacionais, e estas últimas podem ser entendidas como um agir organizacional, ou seja, um processo de ações e decisões.

Após esta trajetória teórica vinculada aos dois primeiros objetivos específicos, a SS e suas competências de suporte (inserção socioeconômica e justiça socioambiental) foram estudadas de forma que possibilitou um aprofundamento/aprimoramento teórico nesses conceitos. Com base nas proposições de Mills et al. (2001) e nas assertivas dos diversos autores estudados para formar o entendimento da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental, foram definidos os principais recursos constitutivos destas competências de suporte. Esta trajetória, portanto, gerou o ‘*Framework* representativo do acontecimento da SS’, o que pode ser considerado um avanço ao FRASOR.

O terceiro objetivo específico baseou-se em estabelecer o processo para análise da validade empírica da SS enquanto uma competência organizacional. Este processo foi definido a partir de teorias de validade qualitativa com base em diversos autores, tais como: Golafshani (2003); Martis (2006); Maxwell (1992); Munck, Munck e Souza (2011);

Oliveira e Piccinini (2009); Ollaik e Ziller (2012) e Shenton (2004). Isto trouxe o entendimento de validade qualitativa empírica e os instrumentos para criar uma estrutura de investigação temática, os quais foram: ‘Descrição das etapas do processo de verificação da validade da sustentabilidade social’ e ‘Ciclo interligado da análise da validade qualitativa da sustentabilidade social como uma competência’; adaptados a partir de Munck, Munck e Souza (2011).

A partir destes instrumentos, juntamente com um protocolo de coleta e análise de dados, a pesquisa empírica foi realizada. Nas três empresas participantes – Tractebel Energia, EDP Energias do Brasil e Samarco Mineração – funcionários considerados especialistas na prática e vivência da sustentabilidade foram entrevistados (alguns também participaram de um grupo focal) e os relatórios de sustentabilidade destas empresas, baseados nos princípios orientadores da GRI, foram analisados. Mediante o ciclo interligado a sustentabilidade social bem como os conceitos desenvolvidos no seu *framework* foram levados a campo, onde uma investigação sobre a pertinência dos mesmos foi realizada. A análise da validade passou por três categorias: definição constitutiva e operacional; validade de construto; e, validade preditiva.

Após propor e testar essa forma de validação qualitativa de modelos teóricos averigua-se o atendimento ao quarto e último objetivo específico, que buscou por descrever as contribuições advindas da análise da validade proposta, que são basicamente duas. Primeiramente, esta forma de analisar a validade não busca uma validade tida como verdade absoluta e incontestável, muito pelo contrário, ela entende que, independente da validade ser confirmada ou não, ela acontece de forma a levar em consideração o tempo e o contexto de cada organização. Esta validade é dinâmica e está em constante construção, caso não exista adequações e aprimoramentos no modelo estudado de forma a atender as mudanças rápidas que as organizações sofrem atualmente, seu estado de validade será perdido.

Uma segunda contribuição advém de duas possibilidades proporcionadas por esse tipo de análise da validade: primeiro, não é necessário um grande número de participantes para participar do processo de validação; e segundo, sendo uma análise qualitativa, possibilita-se maior proximidade com a realidade organizacional, e por fim, maior detalhamento e aprofundamento dos resultados.

Como resultado do atendimento destes quatro objetivos específicos juntamente com a análise empírica a partir da triangulação de dados (documentos, entrevistas e literatura) infere-se que o objetivo geral da dissertação foi alcançado, pois a análise da validade mostrou-se um meio consistente para se alcançar a legitimidade, nos limites da

pesquisa, da SS enquanto uma competência componente da SO. Portanto, identificaram-se evidências que comprovaram ser a SS útil e eficiente em relação a sua função dentro da sustentabilidade organizacional no contexto do FRASOR. Ainda mais, o ‘*Framework* do acontecimento da SS’ pode ser entendido como capaz de ser aplicado no contexto empírico e produzir resultados suficientes ao seu propósito; sendo, portanto, considerado crível e justificável.

Ademais, através da pesquisa realizada, inferiram-se algumas constatações mais pontuais sobre a SS. Primeiramente e como constatação mais importante ficou evidente como a SS possui a capacidade de direcionar as outras ações provenientes da SO: sustentabilidade econômica e ambiental. Acredita-se, por meio de um consenso dentre as três empresas, que se não houver desenvolvimento de pessoas e envolvimento social, ou seja, benefícios individuais e coletivos para os funcionários e benefícios para a sociedade, a empresa tem dificuldades em perdurar. Por isso, por observar que são as pessoas que se preocupam com ações sustentáveis nas três dimensões da SO (econômica, ambiental e social) e que a SS lida com os capitais humano e social de uma organização, sem um bom desenvolvimento da SS, desenvolvimento este representado aqui pelas competências, as outras dimensões seriam mal atendidas, ou até mesmo, não atendidas.

Isto determina uma segunda constatação que diz respeito a escolha acertada em entender a SS como uma competência organizacional baseada nos preceitos do Agir organizacional, pois, outro consenso notado entre as organizações participantes da pesquisa foi o de que a SO, contexto em que a SS está inserida, deve fazer parte da estratégia da organizacional, ser um requisito de gestão das empresas. Para isso é imprescindível desenvolver as competências dos funcionários, pois se percebe que a organização alcançará a sustentabilidade por valorizar a figura humana com a qual se relaciona, como pontuado por Maggi (2006) e como prerrogativa da SS conforme discutido teoricamente na dissertação.

Uma terceira constatação indica que trabalhar em busca de ser sustentável socialmente incorre em *trade-offs* para as organizações. Foi reconhecido por elas que relações ganha-ganha existem, porém, *trade-offs* também são comuns e exigem uma visão de médio e longo prazo. Isto acontece, como exemplificado por uma das empresas, quando a empresa escolhe contribuir com o desenvolvimento de um fornecedor local, o que também desenvolve a região, enquanto que se ela tivesse escolhido um fornecedor de outra localidade ela teria o produto ou serviço ao seu dispor com maior antecedência e menores custos. Este é apenas um exemplo, *trade-offs* estão por toda a parte da gestão da SS.

Por fim, a quarta constatação sobre a SS é um alerta para as organizações que a buscam gerenciar. Nas organizações estudadas, evidenciou-se que elas detêm muitas práticas reativas, de assistencialismo, ou seja, realizam algumas ajudas concernentes a demandas da sociedade, e incluem isso nos seus relatórios de sustentabilidade. Como comentado anteriormente, essas ações são importantes para um mundo melhor, porém não podem ser consideradas como ações sustentáveis socialmente. Interessante, seria, buscar uma mudança de postura, ao primar pelo desenvolvimento de competências individuais e coletivas das pessoas dentro da organização e presentes nas comunidades atingidas pela empresa.

Porém, notou-se, levando em consideração que as empresas participantes da pesquisa já alcançaram um patamar considerável de sustentabilidade, que elas buscam formas de mensurar com precisão suas ações sustentáveis a fim de ter seu processo decisório orientado com mais exatidão. Por isso, verificou-se que a SS a partir de seu *framework* ainda não chegou ao nível de detalhamento mais adequado à sua operacionalização e gestão.

A partir deste resultado, indica-se que novos estudos possam ser realizados com o intuito de analisar a possibilidade dos recursos, definidos a partir das competências de suporte, serem instrumentos de medição da SS e/ou estudos que busquem a criação de indicadores para cada um dos recursos identificados, visto que estes foram validados positivamente como recursos importantes para a SS. Recomenda-se, sobretudo, que após aprimoramento, estudos que demonstrem a aplicação/implantação da SS conforme as premissas aqui estabelecidas sejam realizados. Finalmente, averigua-se que a verificação das etapas de validação em um ciclo contínuo, consente o aprimoramento do ‘*Framework* do acontecimento da SS’ bem como do FRASOR perante as atuais e novas exigências empíricas.

Como implicações para a gestão, este estudo aproxima a concretização da sustentabilidade social de maneira coerente a partir das ações estratégicas organizacionais, disponibilizando uma arquitetura do desenvolvimento da SS para as empresas; e como implicação para a sociedade, este estudo apresenta formas em que as organizações possam manter um relacionamento adequado com as pessoas e a sociedade ao entorno de suas atividades, gerando discussões e reflexões sobre o papel das organizações perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ACSELRAD, H. Justiça ambiental e construção social do risco. In: Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. **Anais...** Ouro Preto, 2002.
- AGYEMAN, J.; EVANS, B. 'Just sustainability': the emerging discourse of environmental justice in Britain? **The Geographical Journal**, v.170, n.2, p.155-164, Jun. 2004.
- AKAAH, I. P. Social inclusion as a marketing ethics correlate. **Journal of Business Ethics**, v.11, n.8, Ago 1992.
- ALVINO-BORBA, A.; MATA-LIMA, H. Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação em Portugal e na União Europeia. **Serviço Social & Sociedade**, n. 106, p. 219-240, abr./jun. 2011.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. de O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v.18, n.3, 2005.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, 2003.
- AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v.78, n. 4, p. 243-261, 2000.
- BARKEMEYER, Ralph et al. What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**, 2011.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARONI, Margaret. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, n. 32, p. 14-24, abr./jun. 1992.
- BENNETT, A. J. W. Learning to be job ready: strategies for greater social inclusion in public sector employment. **Journal of Business Ethics**, v.104, 2011.
- BUJES, M.I.E. Para pensar pesquisa e inserção social. **Revista Eletrônica de Educação**, v.2, n.2, 2008.
- BUREAU INTERNACIONAL DO TRABALHO (BIT). **A luta contra a pobreza e a exclusão social em Portugal**: experiências do programa nacional de luta contra a pobreza. Genebra, 2003.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Hants: Ashgate, 2006.

BUTLER, C.D. Environmental change, injustice and sustainability. **Bioethical Inquiry**, v.5, p.11-19, 2008.

CATTANI, A. D (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. **Ecoeficiência**: competência para a sustentabilidade organizacional. Um estudo de caso na indústria de acumuladores de energia. 2012. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

CHENG, Caroline Y.; FET, Annik M.; HOLMEN, Elsebeth. Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. **International Sustainable Development Research Conference 2010**, Track: Implementing Integrated Corporate Sustainability Frameworks, 16., June 2010, Hong Kong. **Proceedings...**

CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P.E. The Role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.86, n.2, p.278-321, 2001.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (COM). **Relatório conjunto sobre a inclusão social, que sintetiza os resultados da análise dos planos de ação nacionais para a inclusão social** (2003-05). Bruxelas, 2003.

COMMON WEALTH OF MASSACHUSETTS. **Environmental justice policy state house**. Boston, 2002.

CRAIG, G. **Civil society associations and the values of social justice**. London: Carnegie UK Trust, 2009.

DESLAURIERS, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

DIAS, B. G. et al. Bases compreensivas da sustentabilidade organizacional: a proposição de uma estrutura conceitual (Framework). SEMEAD - FEA-USP, 14., 2011, São Paulo. **Anais...**

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999. v.1.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para 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.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1999.

- EPSTEIN, M. J. **Making sustainability work**: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts (business). Greenleaf Publishing: UK, 2008.
- EWEJE, G. A Shift in corporate practice? facilitating sustainability strategy in companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.18, 125–136, 2011.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 16, n.4, 2006.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, São Paulo, v. 44, n.1, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOLGER, R.; CROPANZANO, R.. **Organizational justice and human resource management**. London: Sage Publications, 1998.
- FORTIN, M.; FELLEENZ, M. R. Hypocrisies of fairness: towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. **Journal of Business Ethics**, v.78, p.415-433, 2008.
- GIDDENS A. **The constitution of society**: outline of the theory of structuration. Oxford: Polity Press, 1984.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Sustainability reporting guidelines**, 2011.
- GODDARD, J. The architecture of core competence. **Business Strategy Review**, v. 8, n. 1, p. 43 -52, 1997.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003.
- GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2008.
- GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v.16 , p. 399-432, 1990.

HAHN, T.; et al. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, v.19, p. 217–229, 2010.

HAHN, Tobias; SCHEEMESSER, Mandy. Approaches to corporate sustainability among german companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.

HOFF, D.N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders**: a proposição de uma estrutura analítica. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

JABAREEN, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v.8, n.4, p.49-62, 2009.

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.

JONSEN, K.; JEHN, K. A. Using triangulation to validate themes in qualitative studies. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 4, n. 2, p. 123-150, 2009.

JURIE, J. D. Building capacity: organizational competence and critical theory. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.3, 2000.

KHAZANCHI, D. A Framework for the validation of IS concepts. Annual Association for Information Systems Americas Conference, 2., 1996, Phoenix. **Proceedings...** Phoenix, Arizona, 1996.

KURTZ, H. E. Scale frames and counter-scale frames: constructing the problem of environmental injustice. **Political Geography**, v.22, p.887-916, 2003.

LAMBERT, E. The impact of organizational justice on correction al staff. **Journal of Criminal Justice**, v.31, p.155-168, 2003.

LAVILLE, É. **A empresa verde**. São Paulo: ÔTE, 2009.

LEFF, E. **Racionalidade ambiental**: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LEGARDA, A. A.; BUENDÍA, M. P. Justicia ambiental: el estado de la cuestión. **Revista Internacional de Sociología**, v.69, n.3, 2011.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: LINS, L.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LINDSAY, P. R.; STUART, R. Reconstructing competence. **Journal of European Industrial Training**, v.21, n.9, 1997.

LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2010.

MAGGI, B. **Do agirorganizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.

MARKUS, L. H.; COOPER-THOMAS, H. D.; ALLPRESS, K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v. 34, n. 2, p. 117-126. July/Oct. 2005.

MARQUES, F.; MENDONÇA, P. S. M.; JABBOUR, C. J. C. Social dimension of sustainability in retail: case studies of small and medium Brazilian supermarkets. **Social Responsibility Journal**, v. 6, n. 2, p. 237-251, 2010.

MÁRQUEZ, P. Negocios para la inclusión: um nuevo paradigma empresarial. Debates IESA. Academic Search Complete, **EBSCOhost**. v.12, n.1, jan 2007.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIS, M. S. Validation of simulation based models: a theoretical outlook. **Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 39-46, 2006.

MAXWELL, J. A. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard Educational Review**, v. 62, p. 279-299, 1992.

MAZZA, J. Inclusão social, mercados de trabalho e capital humano na América Latina. In: BUVINIC, M.; MAZZA, J.; DEUTSCH, R. (Orgs.). **Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis.

MILLER, E.; BUYS, L.; SUMMERVILLE, J. Quantifying the social dimension of triple bottom line: development of a framework and indicators to assess the social impact of organizations. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 3, n. 3, p. 223-237, 2007.

MILLS, J. PLATTS, K. BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003.

MILLS, J.; et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOHRMAN, S.A.; WORLEY, C.G. The organizational sustainability journey: introduction to the special issue. **Organizational Dynamics**, v.39, p.289-294, 2010.

MOLTENI, Mario; PEDRINI, Matteo. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, N. 7/8, pag. 626-636, 2010.

MONTIBELLER FILHO, G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007

MOUHOUB, E. **L’insertion par l’activité économique constitue-t-elle une modalité d’insertion professionnelle ou de gestion de l’exclusion?** 2008. Dissertação (Mestrado) - Université de Picardie Jules Verne, França. 2008.

MOURA, M.C.C; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.

MUNCK, L. **Gestão das sustentabilidade nas organizações: reflexões e propostas a partir das lógicas do agir organizacional e das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013 [no prelo].

MUNCK, L.; MUNCK, G. M. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM**, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.4, n.2, ed. especial, p.147-158, 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago, 2009.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. **Interações**, v. 13, n.1, p. 105-120, jan/jun 2012.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, n. 3, v. 19, p. 371-389, jul/set 2012.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”. **Business Ethics Quarterly**, March, 2003.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. M. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, 2009.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.38, n.1, p. 229-241, 2012.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, 2011.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, L.F.P. **Aspectos conceituais da ecoeficiência no contexto do desenvolvimento sustentável**. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PIOTTO, Z.C. **Eco-eficiência na indústria de celulose e papel: estudo de caso**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica Engenharia Sanitária e Hidráulica - Universidade de São Paulo, 2003.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the firm. **Harvard Business Review**, n. 3, p.79-91, 1990.

PRATA, P. R. Desenvolvimento econômico, desigualdade e saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.10, n.3, p.387-391, jul/set., 1994.

PROENÇA, C. S. **A exclusão social em cabo verde: uma abordagem preliminar**. Lisboa: ACEP — Associação para a Cooperação entre Povos, Centros de Estudo do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 2005. p. 1 73.

RICHARDSON, J. A. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, J. S. Y. Assistência hospitalar como indicador da desigualdade social. **Revista de Saúde Pública**. v. 31. p. 479-487, 1997.

SACHS, I. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, v.18, n.51, maio/ago 2004.

San Francisco: Josey Bass, 2002.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SHENTON, A. K. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for Information**, v. 22, p. 63–75, 2004.

SHEPPARD, M. **Social work and social exclusion: the idea of practice**. Aldershot: Ashgate, 2006.

SHIPPMANN, J. S.; et al. The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 703-740, 2000.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SMITH, Roger. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Technology Management**, v.51, n.5, p.47-53, 2008.

SOUZA, R. B. **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, Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

SPANOS, Y.E.; PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.3, p. 31–43, 2004.

SPILLMANN, A. Social justice and environmental policy. **International Journal of Social Economics**, v.22, n.3, 1995.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 2, pp. 57–69, 1992.

STUBBS, W. COCKLIN, C. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, Jun 2008.

SYME, G. J.; NANCARROW, Blair E. Social justice and environmental management: an introduction. **Social Justice Research**, v.14, n.4, p.343-347, December, 2001.

TOLBERT; P. S.; ZUCKER; L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999. v.1

TOMLINSON, F.; SCHWABENLAND, C. Reconciling competing discourses of diversity? the UK non-profit sector between social justice and the business case. **Organization**, v.17, 2010.

URKIDI, L.; WALTER, M. Dimensions of environmental justice in anti-gold mining movements in Latin America. **Revista Geoforum** , v.42, p.683- 695, 2011.

VALENTE, M. Theorizing firm adoption of sustaincentrism. **Organization Studies**, v. 33, n.4, p. 563–591, 2012.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, 2004.

VAN MARREWIJK, Marcel; WERRE, Marco. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.

VAN MARREWIJK, Michel. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, n.2-3, p.95-105, 2003.

VEIGA, M. M. Agrotóxicos: eficiência econômica e injustiça socioambiental. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.12, n.1, p.145-152, 2007.

VICKERS, I. Cleaner production: organizational learning or business as usual? an example from the domestic appliance industry. **Business Strategy and the Environment**, 2000.

VON GEIBLER, J. et al. Accounting for the social dimension of sustainability: experiences from the biotechnology industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 334–346, 2006.

VOS, Robert O. Defining sustainability: a conceptual orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, Abr, 2007.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.

WHEELER, D.; ELKINGTON, J. The end of the corporate environmental report? or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. **Business Strategy and the Environment**, v. 10, n.1, jan./feb., 2001.

WHEELER, D.; et al. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT- Sloan Management Review**, v.7, n.41, 2005.

WIXEY, S. et al. **Measuring accessibility as experienced by different socially disadvantaged groups**. EPSRC FIT Programme Transport Studies Group — Universidade de Westminster, 2005.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED. **Our common future**: the Brundtland report. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YOUNG, William; TILLEY, Fiona. Can businesses move beyond efficiency? the shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate business. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p. 402–415, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Roteiro para a coleta de dados em grupo focal e entrevistas

Definição constitutiva:

A SS enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e avaliação?

O conceito e estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade?

As variáveis incluídas no conceito de SS, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão?

Validade de construto

Validade de conteúdo:

São os descritores da competência de SS, inserção socioeconômica e justiça socioambiental, bem como os descritores destes últimos, uma amostra representativa do universo disponível para tal?

Validade de face:

As descrições da SS e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns e apropriados e possíveis?

A complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido?

Confiabilidade:

A SS apresenta mecanismos para verificar, medir e documentar com precisão sua gestão?

Validade preditiva:

A totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional?

O conceito de SS apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais?

O conceito de SS tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo?

Quais critérios poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de SS e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR?