



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

JAQUELINE CLAUDINO DA SILVA

SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE DE MODELOS DE GESTÃO À LUZ DA
PERSPECTIVA SISTÊMICA DE NIKLAS LUHMANN

JAQUELINE CLAUDINO DA SILVA

**SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE DE MODELOS DE GESTÃO À LUZ DA
PERSPECTIVA SISTÊMICA DE NIKLAS LUHMANN**

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

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina
2015

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

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S586s Silva, Jaqueline Claudino da.
Sustentabilidade em contexto organizacional : análise de modelos de gestão à luz da perspectiva sistêmica de Niklas Luhmann / Jaqueline Claudino da Silva. – Londrina, 2015.
171 f.: il.

Orientador: Luciano Munck.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Inclui bibliografia.

1. Luhmann, Niklas, 1927-1998 – Crítica e interpretação – Teses. 2. Desenvolvimento sustentável – Teses. 3. Empresas – Aspectos ambientais – Teses. 4. Gestão ambiental – Teses. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658:577.4

JAQUELINE CLAUDINO DA SILVA

**SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE DE MODELOS DE GESTÃO À LUZ DA
PERSPECTIVA SISTÊMICA DE NIKLAS LUHMANN**

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

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Rafael Borim de Souza
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Luiz Alberto de Lima Leandro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro -
UFRRJ

Londrina, 10 de Julho de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano Munck, pessoa fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e para minha formação pessoal. Agradeço imensamente a sua paciência e compreensão durante este processo.

Às minhas companheiras do grupo de pesquisa “Grupo de Estudos e Pesquisas em Competências, Gestão e Sustentabilidade”, que colaboraram com debates úteis a este trabalho.

A todos os professores e colegas do Programa de Pós-graduação em Administração da UEL, agradeço pela convivência, pelas trocas de conhecimento e experiências que contribuíram para o meu novo olhar profissional.

A meus pais, pelo apoio e pelo incentivo durante essa trajetória, que agora tenho o orgulho de concluir. Obrigada pelos inúmeros sacrifícios que fizeram em razão do meu bem-estar e educação; o possível é pouco perto do esforço que fazem por mim. Obrigada pelo companheirismo reconhecido em cada gesto de vocês.

Às minhas irmãs e aos meus cunhados, que, de forma especial e carinhosa, deram-me força e coragem. Obrigada por contribuírem com tantos ensinamentos, conhecimentos, tantas palavras de força e ajuda.

Ao meu namorado, Leandro Vieira Silva Matos, pelo carinho, pela força transmitida, pela cumplicidade e compreensão em todas as horas.

Aos meus amigos de ontem e hoje: obrigada pelo companheirismo e parceria todos esses anos. Em especial, agradeço à Williane Rodrigues e Francielle Santos, sempre presentes em todos os momentos.

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

Enfim, agradeço a todas as pessoas que acreditaram no meu trabalho e possibilitaram experiências e aprendizados indispensáveis à minha carreira e em minha vida.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

CLAUDINO-DA-SILVA, Jaqueline. **Sustentabilidade em contexto organizacional:** Análise de modelos de gestão à luz da perspectiva sistêmica de Niklas Luhmann. 2015. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

RESUMO

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação inspira-se nas reflexões sobre os desafios envolvidos à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, pautando-se na seguinte questão: a estrutura dos modelos que almejam orientar uma gestão sustentável – já existentes na literatura – é condizente com o que propõe a sustentabilidade organizacional, quando suas intenções são analisadas pelos ideais sistêmicos interacionais sugeridos a partir da teoria Luhmanniana? Em decorrência disso, o objetivo principal da pesquisa envolve a análise de modelos de gestão orientados para a sustentabilidade a partir de um tipo ideal de interação sistêmica fundamentado na teoria Luhmanniana. Neste contexto, buscou-se a compreensão de Luhmann sobre o processo decisório da organização. Partindo do objetivo macro proposto, estabeleceram-se quatro objetivos específicos: explicar a proposta sistêmica de Luhmann para o contexto decisório organizacional; selecionar, junto à produção científica sobre gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, os principais modelos de gestão sustentável e, posteriormente, descrevê-los e explicá-los; elaborar a proposição de uma interação sistêmica ideal na perspectiva de Luhmann; e, discutir, a partir da perspectiva ideal-sistêmica proposta, limites, sugestões e avanços em termos de gestão da sustentabilidade presentes nos modelos de gestão selecionados. Os procedimentos metodológicos voltaram-se para uma pesquisa teórica, qualitativa e exploratória que envolveu procedimentos como o levantamento de referências nas principais bases de dados internacionais, nacionais e dentro da interface de teses e dissertações brasileiras. Utilizou-se, ainda, a perspectiva do tipo ideal de Weber como recurso metodológico destinado à proposição, neste estudo, da interação ideal-sistêmica, a qual servirá para a medição e caracterização sistemática dos fenômenos em questão. Mediante a fundamentação teórica desenvolvida, chegou-se à conclusão de que a eficiência de uma gestão sustentável é constituída a partir de três frentes principais que norteiam o seu funcionamento: o sistema organizacional, o entorno e a sustentabilidade. Neste contexto, defende-se que a dependência observada entre a organização e o entorno, quando alinhada aos preceitos sustentáveis da gestão, promove um macro processo decisório pleno no alcance de seus objetivos. A interação ideal-sistêmica é, então, aplicada como base para as análises dos três proeminentes modelos de gestão sustentável selecionados. Como resultado desta análise, conclui-se que os modelos de Hart e Milstein (2004) e Molteni e Pedrini (2010) apresentam uma fraca interação entre os três pilares, evidenciando um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade. O modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) apresenta uma forte interação entre os pilares, evidenciando um foco maior de entrega nos pilares da organização e da sustentabilidade. A partir destas interpretações, notou-se que o pilar do entorno é um *gap* que pode ser aprimorado conforme a teoria desenvolvida neste estudo, mediante o qual contribuirá para o avançar das estruturas dos modelos de gestão que permita sua atuação interna e externamente, considerando a sociedade mediante pressupostos sustentáveis.

Palavras-chave: Modelos de Gestão da Sustentabilidade. Organização. Niklas Luhmann. interação sistêmica.

CLAUDINO-DA-SILVA, Jaqueline. **Sustainability in organizations: management models analysis in light of the systemic perspective of Niklas Luhmann.** 2015. 171 p. Dissertation (Master's degree in Administration) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

ABSTRACT

The research developed in this dissertation is inspired by the reflections on the challenges posed by the management of sustainability in organizations, based on the following question: Is the structure of the models, which aims to guide sustainable management, - from the existing literature - consistent with its practice within the organization when their proposals are reviewed by the proposed interactional systemic ideals from the Luhmannian theory? Given the above, the main objective of the research involves analyzing oriented management models for sustainability from an ideal type of systemic interaction based on the Luhmannian theory. In this context, we sought to understand Luhmann on the decision-making process of the organization. Starting from the proposed macro objective, four specific objectives were established: to explain the systemic proposal of Luhmann on organizational decision-making contexts; to select, within the scientific literature on sustainability management in organizations, the main models of sustainable management and then describe and explain them; to formulate a proposal of an ideal systemic interaction according to Luhmann's perspective; and, to discuss, from an ideal proposal on the systemic interactional perspective, limits, suggestions and improvements in sustainability management present the selected management models. The research methodology is characterized as theoretical, qualitative and exploratory, and involved procedures such as the searches in literature in major international databases, national and in the interface of Brazilian theses and dissertations. We also used the prospect of the ideal type of Weber as a methodological resource for the proposition, in this study, of the ideal systemic interaction, which will serve for the measurement and systematic characterization of the phenomena in question. Through the developed theoretical foundation, it was concluded that the effectiveness of sustainable management consists in three main axis that guide its functioning: the organizational system, the environment and sustainability. In this context, it is argued that the dependence observed between the organization and the environment, when aligned with sustainable precepts of management, promotes a macro full decision-making in achieving their goals. The ideal-systemic interaction is, then, applied as a basis for the analysis of three prominent selected models of sustainable management. As a result of this analysis, it is concluded that the models of Hart and Milstein (2004) and Molteni and Pedrini (2010) present a weak interaction between the three pillars, showing a greater focus delivery on the pillar of sustainability. Munck and Borim-de-Souza's model (2011) presents a strong interaction between the pillars, showing a greater focus delivery on the organization and sustainability's pillars. From these interpretations, it is noted that the pillar of the environment is a gap that can be enhanced according to the theory developed in this study, which contributes to improvements for the structures of management models that allow its internal and external operations, considering the society through sustainable assumptions.

Keywords: Sustainability Management Models. Organization. Niklas Luhmann. Systemic interaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Representação da pesquisa.....	22
Figura 2 -	Estrutura do trabalho de Luhmann.....	43
Figura 3 -	Resumo da Teoria dos Sistemas Sociais.....	45
Figura 4 -	O paradoxo da decisão.....	48
Figura 5 -	O processo organizacional luhmanniano.....	56
Figura 6 -	As três dimensões da Sustentabilidade Organizacional.....	69
Figura 7 -	Modelo de valor Sustentável.....	82
Figura 8 -	Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR).....	86
Figura 9 -	Síntese Socioeconômica.....	88
Figura 10 -	A classificação da síntese socioeconômica.....	89
Figura 11 -	Ciclo sistêmico da Gestão Sustentável fundamentada em Luhmann.....	96
Figura 12 -	Tipos de interação passíveis de ocorrer entre as três frentes principais que norteiam o funcionamento da gestão: Organização, Entorno e Sustentabilidade.....	98
Figura 13 -	Interação entre as categorias de cada pilar a partir da relação entre dois pilares simultaneamente.....	105
Figura 14 -	Níveis de interação entre as categorias de cada pilar a partir da relação entre dois eixos simultaneamente.....	107
Figura 15 -	Interação sistêmica ideal proposta conforme fundamentos luhmannianos e sustentáveis, simbolizada no gráfico de coordenadas no plano cartesiano.....	109
Figura 16 -	Exemplos de interação entre os três pilares simultaneamente.....	110
Figura 17 -	Interação das definições dos três pilares: organização, entorno e sustentabilidade.....	114
Figura 18 -	Localização da interação entre as categorias dos três pilares observados no modelo de Hart e Milstein (2004) a partir da relação entre dois eixos simultaneamente.....	127
Figura 19 -	Interação entre os três pilares observados no modelo de Hart e Milstein (2004).....	128

Figura 20 -	Análise final do modelo de criação de valor Sustentável de Hart e Milstein (2004).....	130
Figura 21 -	Localização da interação entre as categorias dos três pilares observados no modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) a partir da relação entre dois eixos simultaneamente.....	139
Figura 22 –	Interação entre os três pilares observados no modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011).....	140
Figura 23 -	Análise final do framework representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2011).....	142
Figura 24 -	Localização da interação entre as categorias dos três pilares observados no modelo de Molteni e Pedrini (2010) a partir da relação entre dois eixos simultaneamente.....	150
Figura 25 -	Interação entre os três pilares observados no modelo de Molteni e Pedrini (2010).....	151
Figura 26 –	Análise final do modelo da Síntese Socioeconômica	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Estrutura de investigação do referencial teórico pautado pelos objetivos específicos da dissertação.....	25
Quadro 2 -	Resumo dos conceitos centrais da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann.....	42
Quadro 3 -	Diferenciações entre os quatro tipos de sistemas	43
Quadro 4 -	Síntese dos principais conceitos abordados.....	53
Quadro 5 -	Parâmetros conceituais adotados como ideais em estudos anteriores de Bansi (2013) e Dias (2013).....	75
Quadro 6 -	Modelos de gestão da sustentabilidade organizacional selecionados por Bansi (2013) e Dias (2013) como os mais originais e operacionalizáveis	75
Quadro 7 -	Seleção dos modelos de gestão da sustentabilidade organizacional complementados por Moçato-de-Oliveira (2014)	76
Quadro 8 -	Parâmetros para pré-análise dos nove modelos elencados até o momento	77
Quadro 9 -	Uma categorização simplificada de competências organizacionais	84
Quadro 10 -	Os pilares da sustentabilidade organizacional.....	85
Quadro 11 -	Categorias representantes da Organização	101
Quadro 12 -	Categorias representantes do Entorno	102
Quadro 13 -	Categorias representantes da Sustentabilidade.....	104
Quadro 14 -	Relação entre o número de categorias atendidas em cada um dos três pilares e seus níveis de interação	108
Quadro 15 -	Descrição das etapas do processo de análise dos modelos de gestão sustentável	113
Quadro 16 -	Protocolo de orientação para observação de análise dos dados do pilar da organização, considerando o modelo de interação ideal sistêmica proposto neste trabalho.....	115
Quadro 17 -	Protocolo de orientação para observação de análise dos dados do pilar do entorno considerando o modelo de interação ideal sistêmica proposto neste trabalho.....	116
Quadro 18 -	Protocolo de orientação para observação de análise dos dados do pilar da sustentabilidade, considerando o modelo de interação ideal sistêmica proposto neste trabalho.....	117
Quadro 19 -	Grau de interação entre os três pilares quando confrontado com o tipo ideal-sistêmico.....	118

Quadro 20 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Hart e Milstein (2004) sobre o pilar da organização com base no protocolo de orientação	121
Quadro 21 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Hart e Milstein (2004) sobre o pilar do entorno com base no protocolo de orientação	123
Quadro 22 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Hart e Milstein (2004) sobre o pilar da sustentabilidade com base no protocolo de orientação	126
Quadro 23 -	Resultado da análise das categorias do modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) sobre o pilar da organização com base no protocolo de orientação	133
Quadro 24 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) sobre o pilar do entorno com base no protocolo de orientação.....	135
Quadro 25 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) sobre o pilar da sustentabilidade com base no protocolo de orientação	138
Quadro 26 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Molteni e Pedrini (2010) sobre o pilar da organização com base no protocolo de orientação	145
Quadro 27 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Molteni e Pedrini (2010) sobre o pilar do entorno com base no protocolo de orientação	146
Quadro 28 -	Resultado da análise dos dados do modelo de Molteni e Pedrini (2010) sobre o pilar da sustentabilidade com base no protocolo de orientação	149
Quadro 29 -	Sumário das conclusões e resultados encontrados nos modelos de gestão sustentável em análise	154
Quadro 30 -	Avanços e fragilidades encontrados nos modelos de gestão sustentável analisados 157 de Molteni e Pedrini (2010).....	157

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DS	Desenvolvimento Sustentável
EE	Ecoeficiência
FRASOR	<i>Framework</i> Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
ISE	Inserção Socioeconômica
JSA	Justiça Socioambiental
SO	Sustentabilidade Organizacional
S.E	Sustentabilidade Econômica
S.S	Sustentabilidade Social
S.A.	Sustentabilidade Ambiental
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TAO	Teoria do Agir Organizacional
WCED	World Commission on Environment and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL	20
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	23
3	DESVENDANDO NIKLAS LUHMANN	30
3.1	NIKLAS LUHMANN	30
3.2	UMA BREVE BIOGRAFIA DE LUHMANN	31
3.2.1	Entendendo a Epistemologia de Niklas Luhmann.....	32
3.3	A TEORIA DOS SISTEMAS SOCIAIS	37
3.4	AS ORGANIZAÇÕES	46
3.5	LUHMANN, A COMUNICAÇÃO ECOLÓGICA E A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE.....	57
4	GESTÃO SUSTENTÁVEL EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	62
4.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: TRAJETÓRIA DAS DISCUSSÕES RUMO À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	62
4.2	A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	68
4.3	MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEIS.....	72
4.3.1	Modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004).....	79
4.3.2	Framework Representativa do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2011).....	83
4.3.3	Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010).....	87
5	PROPOSIÇÃO DA INTERAÇÃO IDEAL SISTÊMICA FUNDAMENTADA EM NIKLAS LUHMANN	92
5.1	ORGANIZAÇÃO	99
5.2	ENTORNO.....	101
5.3	SUSTENTABILIDADE.....	102

5.4	A RELAÇÃO DAS INTERAÇÕES	104
6	PARÂMETROS DE ANÁLISE: UMA PROPOSIÇÃO	112
7	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS: INTEGRANDO CONHECIMENTOS	119
7.1	ANÁLISE DO MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL DE HART E MILSTEIN (2004)	119
7.2	ANÁLISE DO FRAMEWORK REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL DE MUNCK E BORIM-DE-SOUZA (2011).....	130
7.3	ANÁLISE DA SÍNTESE SOCIOECONÔMICA DE MOLTENI E PEDRINI (2010)	142
7.4	DISCUSSÕES E SÍNTESE DAS ANÁLISES	153
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
	REFERÊNCIAS	163

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação diz respeito às reflexões sobre a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional sob a perspectiva da Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann.¹ Os debates e as preocupações em torno do Desenvolvimento Sustentável, iniciados de forma mais enfática na década de 1970, levaram às discussões sobre o papel das diversas instituições e organizações em prol da Sustentabilidade. Nesse contexto, as organizações passaram a ser sentidas como agentes centrais na causa e resolução de problemas ambientais e sociais, tanto vigentes como futuros (BARKEMEYER *et al.*, 2014; LENZI, 2006).

Sendo considerada um tópico difuso quanto às suas bases conceituais e práticas perante acadêmicos, políticos e profissionais, a Sustentabilidade envolve uma relação de inúmeras externalidades que a compõem e a tornam complexa. Conceitualmente, pode-se afirmar que no mínimo exige-se o alinhamento de propósitos entre as esferas ambientais, sociais e econômicas como essência para seu acontecimento (ELKINGTON, 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; HART; MILSTEIN, 2004; MARREWIJK; WERE, 2003).

O relacionamento entre os chamados três pilares da sustentabilidade, em especial tratados na literatura pela abordagem do *Triple Bottom Line* – TBL –, de Elkington (1999), impulsiona o debate e o desenvolvimento da concepção da Sustentabilidade Organizacional (SO) em três perspectivas de análise e de seus modos de operacionalização mediante uma gestão sistêmica. Luhmann (2009) acredita que o sistema organizacional representa um meio de reduzir a complexidade na busca de soluções dos problemas ecológicos e sociais sofridos pela sociedade, portanto delinea um caminho a ser considerado para o alcance da sustentabilidade social.

No entanto, observa-se que estudos referentes à conceituação e operacionalização da sustentabilidade ainda são frágeis. Em pesquisa realizada nas principais bases de dados internacionais, nacionais e no acervo de teses e dissertações brasileiras, nota-se uma falta de consenso em como operacionalizar e efetivamente alcançar a Sustentabilidade em contexto organizacional. As diversas abordagens e epistemologias existentes marcam uma multiplicidade de conceitos e definições cujo resultado são contradições que contribuem para

¹ Niklas Luhmann (1927-1998) é um teórico social alemão de grande expressão do século XX, reconhecido principalmente nos domínios europeus. Sua tese central trata sobre a teoria da sociedade moderna, voltada ao funcionamento da sociedade por meio da visão sistêmica.

impedir o seu acontecimento (FERNANDES, 2003; PIERRI, 2001; VOS, 2007; STUBBS; COCKLIN, 2008; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

A partir dessas ressalvas, nota-se uma carência de iniciativas na área dos estudos organizacionais que permitam avançar frente ao impasse de tornar a sustentabilidade parte da gestão. Acredita-se que a gestão sustentável torna-se parte essencial de qualquer organização, pois é a partir dela que ações e decisões podem ser estruturalmente guiadas para atender aos propósitos de um desenvolvimento sustentável. Apreende-se que a gestão cujo objetivo é ser sustentável deveria se pautar por modelos de gestão, uma vez que estes atuam como parâmetros para induzir e deduzir *inputs*, recursos e *outputs* (LÜDEKE-FREUND, 2009; AZAPAGIC, 2003; McLAGAN, 1996). Mediante a lacuna encontrada, a presente dissertação busca identificar e analisar os principais modelos de gestão sustentável a fim de contribuir com novas perspectivas nesse campo de estudos que possibilitem seu avanço, tanto em âmbito teórico quanto prático.

O objetivo da dissertação origina-se da visão de que, geralmente, evita-se na pesquisa a exposição de como a sustentabilidade organizacional de fato acontece, pois retratam-se aspirações e não práticas efetivas (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006). Dessa forma, muitas pesquisas envoltas a essa questão carecem de uma base conceitual comum e unificadora de consistentes sugestões para se alcançar a sustentabilidade (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; KALLO; NORDEBERG, 2006). É manifesta a insuficiência de modelos analíticos frente ao grau crescente da complexidade das relações sociais, sobretudo no que diz respeito ao campo altamente dinâmico e interdisciplinar das organizações e sua relação com o meio, que, conforme Luhmann (2009; 1997), são mutuamente dependentes.

Buscou-se, assim, a formulação de um modelo para análise que coloque à prova a estrutura dos modelos de gestão sustentável selecionados neste estudo. Para tanto, encontrou-se na teoria luhmanniana uma original lente de análise que permite tal objetivo. O posicionamento adotado pelo autor aproxima-se da vertente neofuncionalista. Nesse paradigma, o núcleo teórico do funcionalismo e positivismo de Durkheim e Comte são estendidos ao inserir aspectos sociais com um vasto Quadro de referências que ampliam a compreensão das barreiras funcionais (TURNER; MARYANSKI, 1988; ALEXANDER; COLOMY, 1985) para a compreensão da interpretação e do significado da construção da interação entre o sistema e seu meio (LUHMANN, 2009).

Com a convicção de sua necessidade aliada à intenção de formular um modelo para a análise, a teoria de Luhmann é decomposta em uma proposição da interação ideal sistêmica, a fim de servir como instrumento que permita a comparação entre o fenômeno

e o tipo construído teoricamente (COSTA, 2011), isto é, entre os modelos de gestão sustentável e a visão luhmanniana sistêmica. A utilização da referida base se justifica não somente pela originalidade e profundidade de seus estudos sobre a sociedade,² mas, também, pela proximidade de seus ideais com as inter-relações complexas e contingentes que a sustentabilidade impõe.

Para a realização da aludida análise, o presente estudo delimita três modelos de gestão sustentável existentes na literatura, considerados os mais expressivos no que tange à proposição de modelos para a operacionalização da Sustentabilidade Organizacional e que abrangem os pressupostos básicos estabelecidos pelo referencial teórico desta investigação, dos quais: a Sustentabilidade Organizacional deve ser implementada como parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas; ela deve proporcionar respostas além das exigências legais que contribuam para a competitividade, lucratividade e para o sucesso das políticas consideradas sustentáveis no longo prazo; deve pressupor sua adoção para os diversos tipos de organizações (tanto as empresas mais estruturadas, de grande porte, quanto as pequenas e médias); e deve ser implantada atendendo no mínimo e sistemicamente as esferas econômica, ambiental e social.

O resultado dessa triagem perante os vários modelos existentes na academia culminou nos três modelos selecionados, que serão postos em análise para confrontar com a visão luhmanniana e ver se a estrutura desses modelos são condizentes com a sua prática dentro da organização. Essa proposta mostra-se adequada e até mesmo desafiadora, uma vez que implica um conjunto de elementos interconectados que necessitam de um equilíbrio sistêmico – um dos objetivos centrais do Desenvolvimento Sustentável. Nesse sentido, considera-se o complexo relacionamento entre o ambiente externo e as organizações explorado por Luhmann (1997) como uma base consistente para a avaliação de um modelo que almeja integrar nas organizações os preceitos de um desenvolvimento que respeita e alinha conscientemente os interesses da organização, do ambiente e da sociedade.

A partir dessas reflexões iniciais e do contexto supramencionado, acredita-se que será possível responder se: *a estrutura dos modelos que almejam orientar uma gestão sustentável – já existentes na literatura – é condizente com o que propõe a sustentabilidade organizacional, quando suas intenções são analisadas pelos ideais sistêmicos interacionais sugeridos a partir da teoria Luhmanniana?*

² Estudos que têm ganhado substancial atenção nas últimas décadas no mundo anglo-saxônico, sendo “descoberta” e estudada por diversos pesquisadores nos mais diversos campos, como direito, saúde, sociologia, filosofia etc.

Como possível contribuição do tema à ciência administrativa, este trabalho justifica-se em duas frentes: a primeira diz respeito a uma tentativa de avançar teoricamente frente aos modelos de gestão sustentáveis existentes, hoje, na literatura organizacional. A segunda refere-se à contribuição conceitual que o trabalho busca fornecer à Teoria Organizacional, ao apresentar e disseminar conceitos da teoria luhmanniana em contexto brasileiro.

No que tange à primeira justificativa, acredita-se que, sendo considerado um tema recente e ainda embrionário mediante a academia, como também no que se refere às suas práticas no nível profissional, o Desenvolvimento Sustentável se qualifica como uma questão ainda em processo, principalmente no campo das Ciências Sociais Aplicadas e, mais especificamente, na Administração. Dessa forma, a necessidade de investigações que se voltem a esse contexto mostra-se apropriada, principalmente no que tange às lacunas encontradas na literatura de modelos que apliquem uma proposta concreta, no sentido de apresentar objetivamente as entregas necessárias para se alcançar a Sustentabilidade Organizacional, além de essa ser aceita ou, ainda, institucionalizada na sociedade.

A importância de modelos de gestão nesse contexto confirma-se relevante, posto que apresenta estruturas que conduzem a empresa a um gerenciamento eficaz e determinante para o alcance de objetivos estratégicos propostos. Dessa maneira, “o sucesso de um empreendimento passa pelo equilíbrio entre o modelo conceitual adotado e a necessária capacitação das pessoas responsáveis pela sua aplicação ao contexto organizacional” (SILVA, 2002, p. 111).

Nesse sentido, ao estudar, sob a perspectiva sistêmica luhmanniana, modelos de gestão sustentável, buscar compreendê-los e, em seguida, analisá-los segundo as bases estabelecidas, espera-se chegar a conclusões sobre êxitos e deficiências existentes no campo atualmente. Espera-se, também, oferecer sugestões para subsidiar uma operacionalização ou aplicação efetiva na organização que almeja inserir e institucionalizar práticas sustentáveis coerentes com as premissas de um desenvolvimento sustentável.

Acreditando que a extensão de estudos já iniciados permite à ciência aprofundar-se em conhecimentos que de outra maneira não seriam esgotados e delineados em sua totalidade, anseia-se que a investigação já iniciada dos três modelos escolhidos avancem a fim de evoluir em suas estruturas, quer seja mediante novos *insights*, quer seja de uma avaliação positiva, permitindo a evolução de seu escopo para uma possível e futura aplicação prática, em que serão estimulados novos agires empresariais. Já no campo conceitual, espera-se que a associação entre teorias distintas, tanto as abrangidas pelos modelos de gestão quanto

a própria correlação feita entre os modelos e a teoria sistêmica de Luhmann, contribuam com uma nova análise e novas perspectivas do que vem a ser a Sustentabilidade Organizacional e quais os meios que a permitem ser alcançada.

Considerando, ainda, a inter-relação existente entre organizações, ambiente externo e sociedade (LUHMANN, 1989; 1997; 2009), denota-se que, se alcançadas avaliações positivas acerca dos modelos teóricos estes – uma vez aplicados e difundidos na esfera organizacional – podem influenciar toda a sua cadeia de atuação perante a sociedade, estabelecendo conexões que interligam o sistema social na sua totalidade.

A segunda relevância apontada por este estudo e referente à expansão da teoria sistêmica luhmanniana para o campo da Teoria Organizacional justifica-se, uma vez que “[...] enfrentamos, nesse começo de século, uma crise de paradigmas nas ciências que demanda o repensar de elementos de natureza prática e teórica que estruturam a sociedade e as ciências contemporâneas” (SANTOS, 2001, p. 139). Mediante a emergência de perspectivas que traduzam uma nova visão da ciência, surgem, ao longo do século XX, novas epistemologias construtivistas que têm por fim questionar o modelo científico herdado da modernidade. Nesse contexto, “é na sociologia que irá emergir o primeiro sistema teórico pós-ontológico, isto é, a primeira estrutura de pensamento construída e proposta a partir das críticas e dissoluções feitas pelas novas epistemologias do século XX” (ROCHA; AZEVEDO, 2012, p. 194), traduzida na teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann.

Dessa forma, o sociólogo se insere nesse contexto contribuindo com uma nova visão de sociedade, capaz de elucidar perspectivas distintas para questões e problemas que se mantêm sem respostas na atualidade a partir de teorias da ciência clássica. É sob esse novo prisma e essa nova forma de conceber a realidade que novas possibilidades de observação e compreensão da sociedade – e de sua organização – devem existir para que se consiga pensar em novos horizontes explicativos. Segundo Mebratu (1998, p. 512),

há um consenso cada vez maior sobre a necessidade de uma nova maneira de se pensar cientificamente e de maneira radicalmente diversa das abordagens existentes, com o objetivo de transcender o dualismo universal – de objetivo/subjetivo; mente/matéria; natureza/sociedade; etc. – que domina o pensamento moderno.

Frente ao exposto, acredita-se que a teoria de Niklas Luhmann, ainda pouco explorada na América, principalmente no Brasil, possa ganhar contornos significativos que estimulem a produção de novas pesquisas e investigações a partir do potencial apresentado à Teoria Organizacional. Espera-se que a teoria contribua com debates emergentes no campo,

porquanto fornece entendimentos originais que englobam características marcantes da atual sociedade, tais como a alta complexidade e a contingência das decisões. De acordo com os pesquisadores Cardoso e Fossá (2008, p. 2), “[...] Luhmann tornou-se o sociólogo sistêmico de maior importância no ambiente acadêmico internacional, razão pela qual, torna-se necessário e relevante perscrutar suas ideias e suas polêmicas em temas que são relevantes para a Teoria Organizacional”.

Contudo, deve-se destacar que o que se espera com este estudo não é eleger um caminho único e verdadeiro para se chegar à SO, mas, sim, desenvolver um potencial constructo teórico que permita analisar a aplicação de modelos de gestão sustentável, contribuindo para reflexões sobre suas proposições teóricas e para sua operacionalização em contexto empírico, avançando ao já existente e oferecendo novas alternativas para se tratar do assunto. Segundo Luhmann (2009), existem diversas distinções que podem ser feitas ao observar determinado fenômeno. No entanto, todos possuem o mesmo valor, isto é, a realidade complexa imprime infinitas relações e possibilidades de se analisar a sociedade moderna, portanto, nenhuma determinação sobre um ponto de vista pode ser absoluta e unicamente correta.

Dessa forma, este trabalho procurou contribuir com originalidade à ciência administrativa no sentido de demonstrar uma proposta de análise ideal-sistêmica dos modelos de gestão sustentável que aponte suas qualidades e suas fragilidades, a fim de clarificar e estimular novos trabalhos que continuem e ampliem a visão aqui descrita. Esse entendimento foi construído mediante a interpretação dos modelos analisados sob a luz da perspectiva luhmanniana.

Em conclusão, foi possível observar, nos modelos de gestão sustentável analisados, como ocorre a interação sistêmica entre a organização, entorno e sustentabilidade, as três frentes delimitadas como cardais para o funcionamento de uma gestão sustentável. Observou-se que o modelo de Hart e Milstein (2004) e o modelo de Molteni e Pedrini (2010) apresentam uma fraca interação entre os três pilares, evidenciando um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade. Esse resultado, quando confrontado com o padrão ideal-sistêmico, leva ao entendimento de que o modelo atende ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Já o modelo de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) apresenta uma forte interação entre os pilares, evidenciando um foco maior de entrega nos pilares da organização e da sustentabilidade. Este resultado, quando confrontado com o padrão ideal-sistêmico, leva ao entendimento de que o modelo atende de maneira aceitável às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável.

A partir dessas interpretações nota-se que o pilar do entorno é visto como um *gap*³ que pode ser aprimorado conforme a teoria desenvolvida neste estudo, contribuindo para o avançar das estruturas dos modelos de gestão e para a atuação da organização não só interna como, também, externamente, considerando a sociedade mediante pressupostos sustentáveis.

Assim, por meio da presente dissertação, discute-se como a lógica dos sistemas sociais de Luhmann embasaram uma visão neofuncionalista que permitiu analisar os modelos de gestão sustentável organizacionais a fim de compreender suas estruturas e sua posição perante a sua realidade organizacional e societal.⁴

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar modelos de gestão orientados para a sustentabilidade a partir de um tipo ideal de interação sistêmica fundamentado nas propostas teóricas de Luhmann.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar a proposta sistêmica de Luhmann para o contexto decisório organizacional;
- Selecionar, junto à produção científica sobre gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, os principais modelos de gestão sustentável e, posteriormente, descrevê-los e explicá-los;
- Elaborar a proposição de uma interação sistêmica ideal na perspectiva de Luhmann;
- Discutir, a partir da perspectiva ideal-sistêmica proposta, limites, sugestões e avanços em termos de gestão da sustentabilidade presentes nos modelos de gestão selecionados.

³ *Gap* é um substantivo masculino que se refere a uma quebra de continuidade; a um atraso relativo, descompasso ou disparidade entre os pilares abordados neste estudo.

⁴ Societal é um vocábulo estrangeiro derivado do adjetivo francês (*sociétal*) e inglês (*societal*). A palavra é um adjetivo cujo radical origina-se do termo latino *societas* (sociedade). Seu significado é relativo ou pertencente à sociedade humana. Segundo *The Oxford English Reference Dictionary*, “societal” é a soma das condições e atividades humanas consideradas como um todo funcionando interdependentemente.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

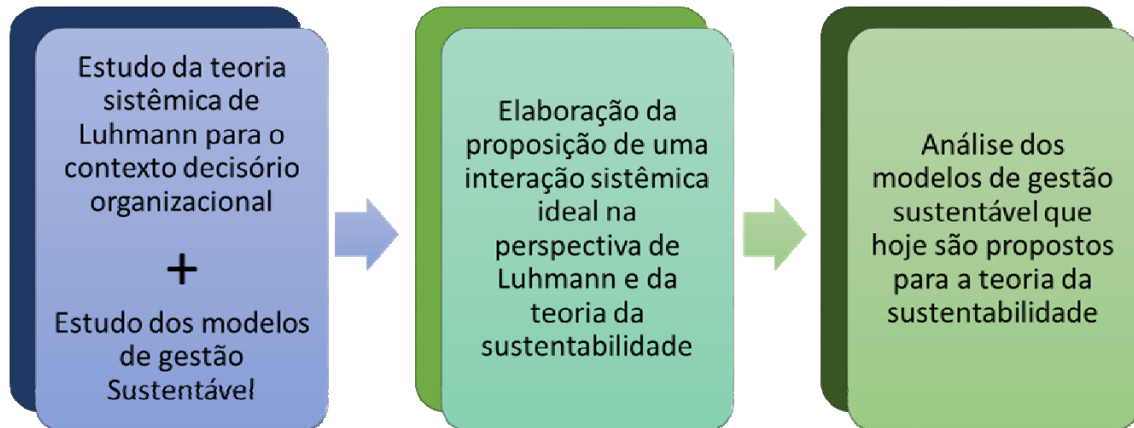
A fim de atender aos seus objetivos, a dissertação é dividida em oito capítulos. O primeiro deles é a presente introdução, que busca introduzir o tema, levando à apresentação do problema de pesquisa, da contribuição deste estudo à ciência administrativa e da elaboração dos objetivos gerais e específicos. O segundo capítulo trata dos procedimentos da pesquisa, no qual explana a metodologia do trabalho, elucidando como a construção do estudo ocorreu.

Os capítulos três e quatro desta dissertação abarcam a base teórica que fundamenta e norteia este estudo. São eles: a teoria sistêmica de Luhmann para o contexto decisório organizacional e os modelos de gestão sustentável. A terceira seção trata, então, da teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann. Sendo a proposta sistêmica de Luhmann a base para o objetivo desta dissertação, optou-se por desenvolvê-lo primeiro. Nessa seção, inicialmente é explanada a teoria dos sistemas sociais a fim de permitir um panorama geral sobre o assunto, posteriormente afunila-se o foco ao adentrar nos sistemas organizacionais. Por fim, discute-se sobre a comunicação ecológica defendida por Luhmann e a gestão sustentável, na busca de aproximar conceitos.

Na sequência, tem-se, no capítulo quatro, a gestão sustentável em contexto organizacional, apresentando seu histórico e sua importância, seguido da explanação de alguns dos principais modelos de gestão sustentável e apontado aqueles que serão analisados nesta dissertação.

Uma vez apresentados os fundamentos teóricos utilizados nesta dissertação, o capítulo cinco responsabiliza-se em elaborar a proposição de uma interação sistêmica ideal advinda da perspectiva adotada nos capítulos três e quatro, ou seja, é fundamentada em Luhmann e na Teoria da Sustentabilidade. No capítulo seis, apresenta-se o embasamento para a análise dos modelos de gestão sustentável, propondo parâmetros de análise a partir da interação ideal-sistêmica desenvolvida na seção anterior.

No capítulo sete realiza-se a apresentação e análise dos resultados, sendo finalizado o estudo no capítulo oito com as considerações finais, destacando os avanços, limites, sugestões para estudos futuros e implicações para a Administração e a gestão organizacional. A figura 1 demonstra a ideia geral deste estudo.

Figura 1 - Representação da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A partir da Figura 1 visualiza-se a proposição de um caminho desenvolvido com a intenção de atingir o objetivo determinado. Nesse sentido, ao estudar as duas frentes teóricas delimitadas, e, com base no que o Luhmann propõe, sendo este um teórico que enxerga a organização de forma ampliada, busca-se, a partir da sua teoria da interação sistêmica, que condiz com o ideal da sustentabilidade sistêmica, criar uma interação ideal. Mediante essa interação ideal, propõe-se analisar os modelos que hoje são apontados para a Teoria da Sustentabilidade.

2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta seção tem como finalidade apresentar as informações que permitiram a construção do estudo. Sendo caracterizado como um trabalho teórico, a presente pesquisa é conduzida no sentido de reconstruir teorias, Quadros de referência, condições explicativas da realidade e discussões conexas, tendo em vista o aprimoramento de fundamentos teóricos (DEMO, 2000). O processo de articulação entre as teorias envolvidas nesta investigação almeja explorar o entendimento da sustentabilidade organizacional e sua operacionalização por meio da gestão sustentável a partir de condições explicativas da realidade advindas de Niklas Luhmann em concordância com os princípios do Desenvolvimento Sustentável. Mediante tal contexto, espera-se discutir e analisar Quadros de referência que impulsionem novas perspectivas de se compreender e de se tratar da gestão sustentável.

Abarcando uma nova visão sobre o tema da sustentabilidade e da gestão sustentável a partir da perspectiva luhmanniana, justifica-se a pesquisa teórica, uma vez que ela é utilizada quando os fatos e as relações sobre determinado assunto ainda não estão satisfatoriamente explicados (DEMO, 2000). Para Mebratu (1998), ações baseadas em uma visão de mundo que não são testadas ou guiadas por um corpo concreto teórico podem levar ao caos no lugar de soluções. Por isso, o aprofundamento em questões pouco exploradas na academia carecem de uma pesquisa teórica a fim de anteceder futuros trabalhos empíricos sobre o tema. Uma pesquisa teórica, ainda, não exige e não implica uma imediata intervenção na realidade, mas, nem por isso, ela deixa de ser importante, pois é a partir dela que são criadas condições para futuras investigações empíricas (DEMO, 2000).

O tratamento dos dados da pesquisa teórica é conduzido neste trabalho de forma qualitativa à luz dos teóricos clássicos e do enriquecimento das contribuições de pesquisadores acerca da articulação entre a Teoria dos Sistemas Sociais e a Sustentabilidade. A pesquisa qualitativa, segundo Flick (2009), surge como uma alternativa de pesquisa social, agregando abordagens multidisciplinares ao longo da construção de seu significado. Dessa forma, tal abordagem mostra-se mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social, além de ser utilizada como indicadores do funcionamento de estruturas sociais (RICHARDSON *et. al.*, 1989).

O caráter exploratório também faz parte deste estudo, uma vez que ele busca conhecer as características do fenômeno em questão para, posteriormente, buscar explicações de suas causas e consequências (RICHARDSON, 2008). Esse enfoque exploratório foi possível por meio de um levantamento bibliográfico realizado a partir de uma pesquisa

minuciosa nas principais bases de dados internacionais, nacionais e dentro da interface de teses e dissertações brasileiras, buscando, assim, mapear o campo de estudo em questão, a saber: Gestão Sustentável e Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann, dois grandes temas que serão destrinchados a partir das particularidades propostas no objetivo do estudo.

As principais bases de dados utilizadas são Web of Science, que congrega os principais periódicos internacionais na área das Ciências Sociais Aplicadas, fornecendo, ainda, o fator de impacto que cada periódico possui perante o cenário global. Aqueles artigos apontados por tal interface, quando não encontrados na íntegra, foram buscados em bases complementares, como o Ebsco, ProQuest e Scopus. Quanto às bases nacionais, foi consultada a biblioteca eletrônica SPELL, que disponibiliza toda a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo. Também buscou-se na interface BDTD, disponibilizada pela Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Após a busca detalhada nos principais periódicos internacionais e nacionais existentes no campo de estudos sociais aplicados – mais precisamente focando a Teoria Organizacional e seus modelos de gestão que convirjam com a sustentabilidade e, ainda, de estudos abrangendo a teoria luhmanniana e sua relação com a TO e sustentabilidade –foi realizada uma investigação detalhada dos trabalhos que se destacaram como importantes e relevantes para a presente dissertação – os quais podem ser observados no Quadro 1 – , culminando no desenvolvimento deste estudo.

Quadro 1 - Estrutura de investigação do referencial teórico pautado pelos objetivos específicos da dissertação

Temas Abordados	Objetivos Específicos	Principais Autores
Teoria dos Sistemas Sociais	Explicar a proposta sistêmica de Luhmann para o contexto decisório organizacional;	Niklas Luhmann (1989; 1995; 1997; 2009); Mathis (2015); Arnoldi (2001); Santos (2001); Bechmann e Stehr (2001); Vanderstraeten (2002); Crubellate; Vasconcelos (2003); Kunzler (2004); Nassehi (2005); Seidl; Becker (2006); Crubellate (2007); Holmstrom (2007); Cardoso e Fossá (2008); Hayashi Jr (2009); Lima; Lima; Moreira (2010); Schoeneborn (2011); Weisz (2011); Rocha; Azevedo (2012); Vidal (2013); Valentinov (2014).
Sustentabilidade e a Gestão Sustentável	Selecionar, junto à produção científica sobre gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, os principais modelos de gestão sustentável e, posteriormente, descrevê-los e explicá-los;	WCED (1987); Baroni (1992); Gladwin; Kennelly; Krause (1995); Hart (1995); Mclagan (1996); Mebratu (1998); Elkington (1999); Almeida (2002); Dyllick; Hockerts (2002); Van Marrewijk; Werre (2003); Azapagic (2003); Piotto (2003); Pope; Annandale; Morrison-Saunders (2004); Van Bellen (2004); Salzman; Ionescu-Somers; Steger (2004); Hart; Milstein (2004); Clapp (2005); Pereira (2005); Osório; Lobato; Castillo (2005); Wheeler <i>et al.</i> (2005); Leff (2006); Araújo <i>et al.</i> (2006); Milne; Kearins; Walton (2006); Redclift (2006); Montibeller Filho (2007); Savitz; Weber (2007); Vos (2007); Siena (2008); Epstein (2008); Hoff (2008); Hacking; Guthrie (2008); Munck; Borim-de-Souza (2009); Lüdeke-Freund (2009); Hanningan (2009); Coffman; Umemoto (2010); Hahn <i>et al.</i> (2010); Cheng; Fet; Holmen (2010); Molteni; Pedrini (2010); Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011); Barkemeyer <i>et al.</i> (2014); Kassel (2011); Kassel (2011); Eweje (2011); Bansi (2013); Dias (2013); Oliveira et al. (2013); Munck (2013); Moçato-de-Oliveira (2014).
Relação entre a Teoria dos Sistemas Sociais e a Gestão Sustentável	Elaborar a proposição de uma interação sistêmica ideal na perspectiva de Luhmann;	Niklas Luhmann (1989; 1995; 1997; 2009); Gladwin; Kennelly; Krause (1995); Mclagan (1996); Mebratu (1998); Elkington (1999); Arnoldi (2001); Dyllick; Hockerts (2002); Crubellate; Vasconcelos (2003); Pope; Annandale; Morrison-Saunders (2004); Osório; Lobato; Castillo

	<p>Discutir, a partir da perspectiva ideal-sistêmica proposta, limites, sugestões e avanços em termos de gestão da sustentabilidade presentes nos modelos de gestão selecionados.</p>	<p>(2005); Nassehi (2005); Milne; Kearins; Walton (2006); Seidl; Becker (2006); Redclift (2006); Crubellate (2007); Cardoso e Fossá (2008); Munck; Borim-de-Souza (2009); Hahn <i>et al</i> (2010); Barkemeyer <i>et al.</i> (2014); Eweje (2011); Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011); Schoeneborn (2011).</p>
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em termos epistemológicos, a base teórica do presente trabalho centra-se no paradigma neofuncionalista e, de forma específica, centra-se na Teoria dos Sistemas Sociais, de Niklas Luhmann. A perspectiva neofuncionalista é derivada da vertente funcionalista de Durkheim e do positivismo de Augusto Comte, porém ela não se limita a esse núcleo teórico. Ela supera e amplia seu horizonte de compreensão ao embutir aspectos sociais que englobam um amplo Quadro de referências capazes de ultrapassar as barreiras do funcionalismo anteriormente criticadas (TURNER; MARYANSKI, 1988; ALEXANDER, COLOMY, 1985).

Pautando-se pela visão neofuncionalista, este estudo foca-se na Teoria dos Sistemas Sociais, de Luhmann. Niklas Luhmann foi um sociólogo peculiar quanto às influências teóricas que motivaram conceitos essenciais em seu trabalho. Marcado pela interdisciplinaridade, abstração e complexidade de sua obra, o autor busca explicar a sociedade moderna sob um novo prisma, extrapolando as possibilidades de observação e compreensão da sociedade e da organização que nela se insere para pensar em novos horizontes explicativos (ROCHA; AZEVEDO, 2012; ARNOLDI, 2001; NASSEHI, 2005; HOLMSTROM, 2007; CARDOSO; FOSSÁ, 2008; VALENTINOV, 2014).

Mediante tal paradigma, a presente dissertação busca como seu objetivo geral analisar os modelos de gestão orientados para a sustentabilidade seguindo critérios metateóricos selecionados da proposta sistêmica de Luhmann. Para tanto, após a explanação e discussão das temáticas embutidas neste estudo, aspira-se delimitar os modelos de gestão sustentável que serão analisados sob essa perspectiva. A seleção de tais modelos foi realizada pautando-se por estudos anteriores de Bansi (2013), Dias (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014). Essa escolha foi moderada pela crença de que a extensão de estudos já iniciados permite à ciência aprofundar-se em conhecimentos que, de outra maneira, não seriam delineados em sua totalidade.

Dessa forma, os estudos tomados como base nessa etapa de investigação empreenderam o levantamento e a análise de artigos que relatassem a aplicação ou proposição de modelos da operacionalização da SO. Trinta e oito foram os artigos encontrados com essa característica. A partir disso, foram identificados avanços e fragilidades com base em parâmetros conceituais adotados como ideais pelas autoras e que estão detalhados no capítulo quatro desta dissertação. Frente a esse Quadro, foi selecionado pelas mesmas autoras nove modelos que permitem a operacionalização dos princípios gerais da sustentabilidade em práticas organizacionais.

Uma vez determinados, nos trabalhos anteriores, os nove modelos que possuem as características de serem operacionalizados em um contexto sustentável organizacional, optou-se por fazer uma análise sua parcial. Isso se mostrou necessário para filtrar, diante das perspectivas embutidas nesta dissertação, aqueles modelos que são considerados como os mais expressivos e que atendem aos critérios mínimos estipulados por esta dissertação para serem analisados sob a luz da perspectiva sistêmica. Embora a análise dos trabalhos anteriores tomados como base sejam de tamanha importância, faz-se necessário selecioná-los segundo a perspectiva deste estudo.

Nesse sentido, foram estabelecidos parâmetros com base em toda a teoria exposta nessa investigação e, claro, considerando as observações realizadas nos trabalhos anteriores como potenciais indicadores para seleção. O resultado apontou três modelos, a saber: Modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004); Framework representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011); e Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010). Estes são, portanto, e, de fato, os modelos selecionados nesta dissertação⁵ e que serão confrontados com a visão luhmanniana para ter suas estruturas analisadas frente à interação ideal-sistêmica considerando a coerência do que propõem.

No que tange à análise, esta foi baseada na proposição da interação ideal sistêmica fundamentada em Luhmann. Utilizou-se a construção do tipo ideal de Weber como recurso metodológico capaz de permitir a construção intelectual destinada à medição e caracterização sistemática dos fenômenos em questão (COSTA, 2011). Dessa forma, a proposta de um tipo ideal funciona como um instrumento que permite a comparação entre o fenômeno e o tipo construído teoricamente, isto é, entre os modelos de gestão sustentável e a

⁵ Futuramente, espera-se ampliar o estudo analisando todos os modelos selecionados.

visão luhmanniana sistêmica. Nesse sentido, o “modelo ideal” proposto norteará a análise para os três modelos aqui selecionados.

Inicialmente, estabeleceram-se os principais pontos da teoria luhmanniana para a construção da tipologia ideal sistêmica, culminando em um ciclo sistêmico da gestão sustentável fundamentada em Luhmann. Mediante esse ciclo, foi possível identificar três frentes principais que norteiam o funcionamento da gestão: o sistema organizacional, o entorno e a sustentabilidade. Tendo estabelecido esses três pilares cardeais, buscou-se exprimir as possíveis interações entre eles. Dessa forma, foram definidas categorias em cada um dos pilares a fim de facilitar e permitir uma análise mais aprofundada.

A relação das interações foi então expressa por meio do gráfico de coordenadas no plano cartesiano, que tem como objetivo localizar os pontos, ou seja, tal gráfico foi utilizado com a finalidade de encontrar o ponto no qual ocorre a interação entre as categorias, que são, portanto, transformadas em eixos. A fim de mapear os níveis de interação possíveis de ocorrer, foi determinada a relação entre o número de categorias atendidas em cada um dos três pilares com seus níveis de interação. O fracionamento das categorias de cada pilar foi realizado mediante a lógica da importância crescente de seu atingimento.

Defende-se que quanto maior for a interação de cada pilar decorrente do atendimento, cada qual de suas categorias, melhor será para a gestão da organização, pois, quanto mais próximo da interação ideal sistêmica, isto é, do atendimento máximo das categorias de cada um dos três pilares, maiores as chances de uma organização conseguir realizar sua gestão considerando e prezando pelo equilíbrio e harmonia no contexto societal, escopo defendido neste trabalho pelos fundamentos luhmannianos e pela Teoria da Sustentabilidade.

Mediante as categorias delimitadas, foi proposto um protocolo de orientação para observação de análise dos dados dos três pilares, estabelecendo o que será avaliado e as questões orientadoras que auxiliem na busca de respostas por meio da observação e compreensão de cada modelo em análise. Os resultados são, portanto, expressos no gráfico de coordenadas cartesianas e as suas decorrências com relação ao ideal-sistêmico proposto são interpretadas.

Espera-se que, a partir dessa análise, seja possível contribuir com o desenvolvimento e a aplicação de práticas que permitam o avançar do campo e estimulem métodos e aprendizados que corroborem não só com o desenvolvimento da organização como, também, da sociedade.

Quanto aos fatores de limitação desta pesquisa, podem ser destacadas: a dificuldade de encontrar obras originais de Luhmann, principalmente de acesso a fontes oficiais na língua alemã, pois as traduções para o inglês ou demais idiomas, como o espanhol e português, faz com que seja embutida indiretamente a percepção de quem as traduziu e, ainda, o significado último da língua nata pode ser perdido.

3 DESVENDANDO NIKLAS LUHMANN

Este capítulo foi desenvolvido com o intuito de explicar e permitir uma maior compreensão sobre o pensamento luhmanniano. Sendo a proposta sistêmica de Luhmann a base para o objetivo desta dissertação, sua compreensão mostra-se significativa, por isso foi selecionada como o primeiro tema a ser investigado. Para tanto, serão apresentadas origem, biografia e epistemologia do autor; a Teoria dos Sistemas Sociais, com o intuito de abranger os principais pontos que norteiam toda sua obra; as organizações, foco central do pensamento de Luhmann nesta dissertação; e, por fim, Luhmann, a comunicação ecológica e a gestão sustentável, a fim de aproximar esses conceitos, mostrando como o pensamento luhmanniano pode se aproximar dos conceitos de sustentabilidade e da gestão sustentável.

3.1 NIKLAS LUHMANN

Embora Niklas Luhmann (1927- 1998) seja reconhecido como um dos teóricos sociais mais influentes do século XX na Europa, sendo um dos representantes da sociologia alemã, no que se refere à América, ele ainda é pouco reconhecido, principalmente no Brasil. Esse fato ocorre devido à dificuldade de acesso a seus textos – quase nenhum traduzido para a língua inglesa, tão pouco, para a portuguesa, o que dificulta a disseminação de seu pensamento entre os cientistas sociais (MATHIS, [s/ano]; BACHMANN; STEHR, 2001; NASSEHI, 2005; SCHOENEBORN, 2011). Outra dificuldade é observada a partir do alto nível de abstração que a teoria comporta, repelindo, muitas vezes, leitura e desenvolvimento mais aprofundados (ROCHA; AZEVEDO, 2012; ARNOLDI, 2001; NASSEHI, 2005; HOLMSTROM, 2007).

Todavia, no campo das Ciências Sociais, Luhmann tem ganhado cada vez mais destaque ao ser inserido em discussões e pesquisas que buscam uma nova maneira de compreender a sociedade, cuja modernidade tornou incompatível com antigas formas de encarar a realidade – ontologias e metodologias. Por isso mesmo, segundo Luhmann, a Sociologia precisa ser revista e reposicionada enquanto ciência, para uma nova teoria da sociedade (KUNZLER, 2004; CRUZ, 2007). Alguns exemplos são vistos no do campo do Direito, da Comunicação, Sociologia e Filosofia. Na Administração, a área ainda se mostra incipiente, com alguns tímidos trabalhos, mas vem revelando um crescimento e disposição

nesse sentido, com novos estudos que abarcam cada vez mais essa visão sistêmica construtivista autopoietica (SCHOENEBORN, 2011; CRUBELLATE, 2007; VIDAL, 2013).

No campo da Teoria Organizacional, Luhmann parte de uma perspectiva de análise singular. Isso significa que as questões usualmente investigadas pelo campo, tais como a racionalidade, eficiência, coletividade e a ambivalência entre organizações e ação individual não são analisadas pelo autor em seu sentido estrito (NASSEHI, 2005).

Nesse contexto, a presente dissertação busca expor de maneira explicativa alguns dos principais pontos de seu estudo, principalmente aqueles de maior contribuição para entender o campo da Teoria Organizacional. Para tanto, buscou-se pautar-se majoritariamente pelos escritos do próprio autor, por meio de alguns de seus livros, sendo os dois principais para esta dissertação o *Introdução à Teoria dos Sistemas e Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Dessa forma, intenta-se passar uma maior confiabilidade, ao beber na fonte da teoria, e também facilitar o entendimento do próprio leitor.

3.2 UMA BREVE BIOGRAFIA DE LUHMANN

Luhmann teve seu ingresso na vida acadêmica após ter servido na força aérea alemã durante o nazismo (1944-1945) e ter sido prisioneiro de guerra por um breve período durante o ano de 1945. Após o fim da guerra, estudou Direito em Freiburg, Alemanha (1946-1949), e entrou em seguida para o serviço público como advogado administrativo, em Hanover, por quase dez anos (1954-1962). No final desse período (1960), Luhmann ganhou uma bolsa de estudos em Harvard, Estados Unidos, cursada quando de sua licença de serviço (1960-1961). Tendo como professor Talcott Parsons, sua estadia foi marcada pelo confronto, no qual Luhmann rompe com o funcionalismo estrutural de Parsons, adotando uma nova postura, o estrutural funcionalismo. De volta à Alemanha, fez parte de um instituto de pesquisa voltado à administração pública em Speyer (1962-1965). Em 1965, assumiu a chefia do departamento da Universidade de Munster. Foi somente nesse período que Luhmann pôde se aprofundar no estudo da Sociologia. Foi, também, nessa universidade que o autor conseguiu sua habilitação docente, em 1966. Contudo, foi somente na Universidade de Bielefeld (1968) que sua carreira acadêmica foi consolidada, atuando como professor de Sociologia até se aposentar (1993).

Mesmo aposentado, continuou seus estudos e produções até sua morte, em 1998, deixando um legado numeroso: publicou quase sessenta livros e cerca de trezentos

artigos abrangendo os mais diversos temas, a saber, direito, pedagogia, religião, economia, ecologia entre outros. Sendo amplo seus estudos, Luhmann pretendia abarcar uma teoria geral da sociedade, tornando-a universal e reposicionando o entendimento até então vigente, na primeira metade do século XX, da Sociologia, capaz de superar embates teóricos e problemas da sociedade contemporânea a partir de uma descrição teórica coerente sobre a modernidade (LUHMANN, 2009; CRUZ, 2007)

Muitos autores, como Samios (1997), Seidl e Becker (2006) etc., dividem o trabalho do autor em dois momentos: a primeira fase, dos anos 1960 a 1980, quando se inicia a concepção de uma Teoria de Sistemas Funcional-estrutural, em que a principal base foca-se na diferenciação entre o sistema e ambiente. O segundo momento, por sua vez, tem como destaque a publicação, em 1984, de sua obra principal: *Sistema social, esboço de uma teoria geral*. É essa sua fase principal, em que sua pesquisa desenvolve-se para uma nova concepção acerca do entendimento do sistema social, incluindo a autopoiesis como o principal guia em sua teoria (NEVES; SAMIOS, 1997).

3.2.1 Entendendo a Epistemologia de Niklas Luhmann

Luhmann é considerado um autor singular quanto à tradição teórica que caracteriza sua obra. Isso se deve ao fato de que a Teoria dos Sistemas Sociais não é consensualmente enquadrada em nenhuma corrente específica do pensamento sociológico. Ao longo deste tópico serão mostradas as oscilações existentes e, em seguida, apontado o porquê de esta dissertação classificá-las como neofuncionalista.

Devido a uma pluralidade de influências teóricas que motivaram conceitos essenciais em sua teoria, pode-se dizer que a Teoria dos Sistemas Sociais é marcada pela interdisciplinaridade e, ainda, como altamente abstrata, reflexiva e complexa (ROCHA; AZEVEDO, 2012; ARNOLDI, 2001; NASSEHI, 2005; HOLMSTROM, 2007; CARDOSO; FOSSÁ, 2008; VALENTINOV, 2014).

Para Luhmann (2009), a ontologia estabelecida na Sociologia tradicional dominante não permite mais explicar a sociedade moderna. Ele reconhece que não há uma descrição teórica coerente sobre a situação dos problemas da sociedade contemporânea. Seu esforço centraliza-se em buscar esclarecer as formas pelas quais a sociedade se reorganiza continuamente, isto é, ele não propõe uma melhoria direta aos problemas da sociedade, mas, antes, busca entendê-la por meio de sua própria complexidade, única verdade ontológica para o autor. É nesse aspecto que Luhmann ultrapassa a fundamentação de sua tese aos clássicos

da Sociologia e busca conceitos provenientes de outras disciplinas, como a Biologia, a Cibernética, Neurofisiologia e a Matemática.

Embora os conceitos “emprestados” e adaptados dessas disciplinas contrastem com os originais (SEIDL; BECKER, 2006), muitos estudiosos (ARNOLDI, 2001; CARDOSO; FOSSÁ, 2008; SCHOENEBOERN, 2011) consideram a epistemologia de Luhmann composta por aspectos de múltiplas vertentes, tais como a funcionalista, fenomenológica, hermenêutica e construtivista. Isso se deve ao fato de que, embora adaptados, remetem à ideia primeira de sua origem.

Traçando um histórico de sua carreira, Luhmann adentra ao mundo acadêmico por um curso feito em Harvard, sendo orientado por Talcott Parsons, que tinha como base o funcionalismo, guia de seus estudos. Luhmann, que foi claramente influenciado pelo seu trabalho, inicia seu caminho vendo o sistema social como “orgânico”, capaz de se autorregular. Essa característica pode ser vista mediante a influência sofrida pela Cibernética, e reforça a vertente funcionalista do autor (ARNOLDI, 2001).

O paradigma funcionalista, segundo Burrell e Morgan (1979, p. 26), foi a “primeira tentativa dos filósofos sociais de aplicar as ideias e métodos das ciências naturais ao reino dos negócios sociais”. Augusto Comte, Hebert Spencer, Emile Durkheim e Valfrido Pareto são as maiores expressões desse paradigma.

As diversas teorias que compõem essa vertente compartilham a visão de mundo de que a sociedade é ontologicamente anterior ao homem, por isso coloca ele e suas atividades dentro de um contexto social mais amplo. Nesse paradigma assume-se a visão do observador e de uma ordem e padrão contínuos; a explicação da natureza regulada nos negócios humanos tem uma visão de racionalidade utilitária. Ele acredita que a investigação objetiva resulta em verdadeiro conhecimento de uma realidade externa. Ciência para os funcionalistas é uma maneira de impor ordem e regulação sobre o mundo social, sendo um Quadro de referência para estruturar e ordenar o mundo social, que enfatiza ordem e coerência similares ao mundo natural (BURRELL; MORGAN, 1979).

Assim, o funcionalismo ganha destaque ao ver as sociedades como organismos, como peças dentro de um sistema ao qual os fenômenos sociais correspondem. O conceito de Luhmann, de autorregulação, cujo sistema social é orgânico e capaz de se organizar mediante as funções desempenhadas pelo sistema e as necessidades que o organismo social apresenta, condiz com essa vertente.

No entanto, Luhmann, ao aprofundar em seus estudos, acredita não ser suficiente explicar a sociedade conforme a visão de Parsons, rompendo, assim, com o

funcionalismo estrutural e buscando conceitos, como já mencionado, em outras áreas que o permitam criar um conhecimento holístico, que ele acredita ser necessário para compreender a complexa sociedade moderna.

A partir desse contexto que o teórico extrai conceitos de diversas disciplinas, adaptando seu significado para o mundo social. A autopoiesis, por exemplo, originada na Biologia, ganha um novo significado ao expandir o seu conceito para o âmbito social, assim, os sistemas também passam a ser percebidos como tendo a capacidade de se autorreproduzir (LUHMANN, 2009).

O processo comunicativo, que é uma operação realizada pela autopoiesis do sistema, permite adentrar em contato com o meio, ou o seu isolamento. A comunicação, nesse aspecto, é que admite o sistema a entender o sentido ao seu redor. Luhmann busca, ainda, discorrer sobre a observação, que também o remete à noção de significado e sentido, isto é, os elementos hermenêuticos e fenomenológicos de seu trabalho (ARNOLDI, 2001; CARDOSO; FOSSÁ, 2008).

A hermenêutica, inicialmente utilizada no domínio teológico, passa, no início do século XIX, a ser reformulada por Friedrich Schleiermacher, entrando para o âmbito da Filosofia. Aqui, a hermenêutica compreende a interpretação da linguagem (JESUS; PEIXOTO; CUNHA, 1998). Conforme a temática se desenvolve, tornando-se uma base epistemológica (SANTOS, 2009), pode-se observar a polarização entre aqueles que a defendem como um conjunto de princípios aplicados à interpretação, liderados por Dilthey e Schleiermacher; e, posteriormente, surgem outros, defendendo-a como uma exploração filosófica dos atributos e das condições necessárias a toda compreensão, tendo como expoentes Heidegger e Gadamer (SANTOS, 2009).

Segundo a perspectiva de Heidegger, a hermenêutica é associada à compreensão etimológica da palavra fenomenologia, uma vez que acredita na manifestação das coisas sem projetarmos nelas as nossas próprias categorias (SANTOS, 2009). Assim, ela é definida por BLEICHER (1992) como a Teoria da Interpretação dos Sentidos, cujas expressões humanas carregam componentes significativos, que devem ser reconhecidos e transpostos por um sujeito para o seu sistema de valores e significados (JESUS; PEIXOTO; CUNHA, 1998).

Já a fenomenologia é um movimento iniciado na Filosofia por Edmund Husserl e que teve a sua extensão para a Sociologia com Alfred Schutz. Uma vez as ideias de Luhmann se aproximam da fenomenologia de Husserl e os escritos de Schutz serem

fundamentalmente a continuação do projeto central de Husserl (EMBREE, 2008), serão descritos seus pontos de vista.

Husserl, segundo Heiskala (2011, p. 232), articulava que o desígnio de sua vertente era “entender a consciência como um fluxo de atos intencionais fixos ao fenômeno. O fenômeno não existe sem a consciência de vivê-los, e a consciência não pode existir sem ser a consciência desses fenômenos ao qual estão fixados”. Isso implica dizer que o paradigma fenomenológico busca a descrição do fenômeno como conscientemente experimentado, o mais livre possível de preconceitos e pressuposições não examinadas.

A partir da compreensão de ambos os movimentos, fenomenologia e hermenêutica, pode-se notar como Luhmann é capaz de utilizar a noção das leis da forma e da lógica matemática, de Spencer Brown, uma vez que ele combina as noções de significado ou sentido, derivadas da fenomenologia de Husserl, com as noções de autorreferência e autopoiesis. Assim, toda vez que há uma distinção, há uma forma, logo há um significado (ARNOLDI, 2001).

Por outro lado, algumas críticas são pontuadas quanto ao uso dessas correntes no trabalho do autor. Schoeneborn (2011) acredita que o hermetismo inerente à teoria de Luhmann é a maior fraqueza que limita a compatibilidade com outras abordagens teóricas. Arnoldi (2001, p. 3) cita que “algumas das tradições teóricas das quais Luhmann construiu sua teoria têm sido tradicionalmente consideradas como opostas. Isso pode ser melhor exemplificado pela mistura do funcionalismo e da fenomenologia”.

Por fim, tem-se a vertente construtivista. Esta teve origem na Psicologia, com a obra de Jean Piaget, na qual ele sugeria o desempenho ativo do sujeito na construção de suas estruturas cognitivas (NIEMANN; BRANDOLI, 2012). Seu problema central voltava-se para o conhecimento, pois, segundo Piaget (2007, p. 1), o conhecimento

não pode ser concebido como algo predeterminado nem nas estruturas internas do sujeito, porquanto estas resultam de uma construção efetiva e contínua, nem nas características preexistentes do objeto, uma vez que elas só são conhecidas graças à mediação necessária dessas estruturas, e que essas, ao enquadrá-las, enriquecem-nas.

Dessa forma, a vertente construtivista confronta-se com a ideia do conhecimento dado, de uma verdade exterior que antecede o homem. Nessa linha de pensamento, tudo se constrói na interação entre o sujeito e o meio.

Seguindo essa visão, Arnoldi (2001, p. 2) defende que “os aspectos construtivistas são conectados com a noção de distinção de Luhmann, derivada da lógica

matemática de Spencer Brown”. Para Luhmann (2009), a distinção significa a diferença existente entre o sistema e o meio, isto é, o sistema define-se e, simultaneamente, indica-se o outro lado da forma, o meio. Ele se reestrutura e opera somente se houver uma distinção. Nesse sentido, ele se “constrói”, ao passo que se define.

Mais uma vez esse pensamento se torna possível, porquanto combina os conceitos derivados da fenomenologia de Husserl e da hermenêutica, que harmonizam e conectam o seu pensamento, embasados, ainda, na vertente funcionalista. Por isso Schoeneborn (2011) acredita que dificilmente será possível adotar alguns elementos do pensamento de Luhmann e rejeitar outros. Sua teoria é “tudo ou nada”, já que Luhmann trabalha com uma mudança de paradigma. Valentinov (2014) expressa, ainda, que o autor alemão buscava um paradigma teórico de sistemas alternativo.

Dessa compreensão, porquanto, que o neofuncionalismo apresenta-se como uma alternativa coerente, na tentativa de enquadrar Luhmann em uma corrente do pensamento sociológico. Segundo Crubellate (2007) e Crubellate e Vasconcelos (2003), que o veem sob uma perspectiva neofuncionalista, entendem tal paradigma como uma visão compreensiva com um amplo Quadro de referências que abarcam os diversos postulados de abordagens específicas analisadas por determinado autor.

Ainda sobre a vertente neofuncionalista, pode-se dizer que seu início é marcado pelo “surgimento de uma vertente autocrítica da teoria funcional que visa alargar o âmbito intelectual do funcionalismo, mantendo o seu núcleo teórico” (ALEXANDER; COLOMY, 1985 p. 11). Nessa perspectiva, sua origem é derivada da vertente funcionalista de Durkheim e do positivismo de Augusto Comte; desse núcleo teórico que pensadores começaram a desenvolver perspectivas que superassem as críticas até então ressaltadas.

Nesse contexto, Jeffrey Alexander é considerado o precursor do projeto teórico do neofuncionalismo (WALLACE, 1999), do qual centraliza Talcott Parsons como pensador-chave que inspirou vários de seus alunos a desenvolverem e ampliarem seu estudo. Parsons, considerado um funcionalista norte-americano, debatia o conflito teórico entre a Teoria da Ação e a Teoria dos Sistemas dentro de uma linha organicista. A implicação dessa teorização levou o autor a se defrontar com dois caminhos distintos: estudar a “ação social” dentro da tradição idealista ou então discorrer sobre o “sistema social” em uma vertente mais positivista. Uma vez que não conseguida a harmonização dessas duas vertentes, Parsons abandonou a abordagem idealista da ação social e centrou-se sobre a Teoria da Sociedade a partir da Teoria de Sistemas (CARDOSO; FOSSÁ, 2008).

O enfoque da teoria era o problema da estabilidade e continuidade, o que pode ser visualizado no seu clássico esquema “AGIL” (*adaptation, goal attainment, integration e latent pattern maintenance*). Em contrapartida, seus seguidores foram estimulados à negação das implicações ideológicas conservadoras de Parsons e a uma apreciação de poder, conflito e mudança, sendo essas o centro de interesse para muitos dos parsonianos contemporâneos (CAMIC, 1986).

Wallace (1999) reconhece que, embora Parsons não tenha obtido êxito em ultrapassar as barreiras positivistas, suas contribuições são inquestionáveis, tornando-se uma figura clássica do neofuncionalismo. Os estudos posteriores a este rompem claramente com muitos pressupostos de Parsons a fim de evoluir no estudo, porém carregam algumas das preocupações centrais de autor (WALLACE, 1999).

O neofuncionalismo, então, minimiza o que é distintamente funcional e enfatiza a cultura, os níveis do sistema e problemas de diferenciação e integração (TURNER; MARYANSKI, 1988). Nesse sentido, pode-se compreender que o neofuncionalismo amplia seu horizonte de compreensão ao embutir aspectos sociais que englobam um amplo Quadro de referências capazes de ultrapassar o positivismo e o funcionalismo, anteriormente exclusivos.

Luhmann, que foi um dos alunos de Parsons, rompe com muitos pressupostos de seu professor, compreendendo, porém, que carrega em si um histórico funcionalista de sua formação. Sua escolha, nesse sentido, é evoluir para englobar mais aspectos que permitam o entendimento de uma maior complexidade, constituindo-se como algo de que a sociedade moderna, segundo Luhmann, necessita.

Frente a essa compreensão, pode-se classificar o sociólogo como neofuncionalista, que trabalha com o funcionalismo como escopo, no entanto, ampliando sua visão de mundo para além da ordem e padrão contínuos, englobando, também, outras vertentes, como as aqui descritas.

3.3 A Teoria dos Sistemas Sociais

A obra de Luhmann é vasta e, entre seus inúmeros estudos, o principal volta-se para a formulação de uma teoria geral da sociedade, conhecida como a Teoria dos Sistemas Sociais. Esta é composta por diversos sistemas, entre os quais, o organizacional. Esta dissertação tem como um de seus objetivos descrever a proposta sistêmica de Luhmann para o contexto organizacional. Para tanto, serão inicialmente expostos os conceitos centrais

que norteiam toda a sua obra, pois a partir deles que será possível, mais adiante, compreender a organização e suas particularidades mediante as definições aqui explanadas. Os principais pontos abordados são: autopoiesis; sistemas abertos e fechados; diferença entre sistema e meio (entorno); acoplamento estrutural; ruídos, irritações e estímulos; ressonância; encerramento operativo dos sistemas e comunicação.

Primeiramente, destaca-se que a Teoria dos Sistemas Sociais utiliza como aporte a Teoria dos Sistemas, originária das Ciências Naturais, que foi adaptada às Ciências Sociais como sistemas autopoieticos/autoreferentes de comunicação. Nesse sentido, “Luhmann analisa cada contato social como um sistema. Sociologia é, pois, a ciência dos sistemas sociais” (NEVES; SAMIOS, 1997, p.10). Tal teoria desenvolve-se pela pluralidade de disciplinas e conceitos, que são adaptados no intuito de melhor compreender o social em sua totalidade. Nesse contexto, a interdisciplinaridade justifica-se pelo alto teor complexo da sociedade moderna, que necessita de uma redução de distância entre discussões e resultados obtidos em outras áreas do conhecimento.

A Teoria Geral dos Sistemas, de Parsons, sofre, então, uma mudança de paradigma nos estudos luhmannianos, ao utilizar o conceito de *autorreferência (autopoietico)*, baseado na biologia de Maturana, na cibernética de segunda ordem de Heinz von Foerster e na *Teoria da Distinção*, pautada nas leis da forma do matemático Georgie Spencer Brown (1969) (SEIDL; BECKER, 2006; NEVES; SAMIOS, 1997). Isso para citar alguns dos principais conceitos oriundos de outras áreas que fundamentam sua teoria.

A autopoiesis, originalmente formulada pelo biólogo Humberto Maturana, referia-se à capacidade dos seres vivos de reproduzirem a si próprios, implicando a autonomia constante de autorreprodução, determinadas pela sua estrutura interna. A Teoria dos Sistemas Sociais, ao se utilizar desse conceito, amplia-o para além dos seres vivos, enfatizando que as relações de um dado sistema podem ter as mesmas características de autorreprodução, considerando a autorreferência dos elementos constitutivos desse mesmo sistema. Tudo isso caracteriza, portanto, a circularidade fechada do sistema (CORSI; ESPOSITO; BARALDI, 1996)

No entanto, para essa teoria, os sistemas também são tidos, simultaneamente, como abertos, uma vez que, observadas as contribuições da termodinâmica, compreende-se a existência do *intercambio*, no qual a entropia faz os sistemas estabelecerem trocas entre sistema e meio e, conseqüentemente, supõe a abertura dos sistemas. Isso, somado à Teoria da Evolução, que considera a diversidade por meio de eventos bioquímicos, biológicos, comunicativos e sociais, levam ao entendimento de que estímulos provenientes do

meio podem modificar a estrutura do sistema e, especificamente no caso do sistema social, a comunicação: única operação genuinamente social (LUHMANN, 2009).

Dessa forma, ao mesmo tempo que o sistema garante sua circularidade e reprodução por meio de um tipo único de operação, também existe a troca entre esses sistemas e o meio, que permite a transformação e fluidez da sociedade (LUHMANN, 2009).

Outro aspecto importante para se entender a Teoria dos Sistemas Sociais reside na perspectiva de que o sistema nada mais é do que a diferença entre sistema e entorno. Esse conceito teve sua origem no âmbito da Matemática, com George Spencer-Brown, cujo modelo trata que a complexidade do cálculo matemático consistirá no desenvolvimento e na combinação de sinais mínimos (representados por traços “-”), através do tempo. Para o referido matemático, o sinal é uma operação única que produz automaticamente uma diferença: ao se buscar o início de outra marca (outra nova distinção), deve-se considerar a posição da primeira, e assim por diante (LUHMANN, 2009).

Luhmann (2009) aponta que o cálculo de Spencer-Brown contém uma consigna para o começo do processo: *draw a distinction*. Segundo ele, o simples fato de desenhar um traço remete a uma distinção (separação, diferença). O traço ou, ainda, forma é uma linha fronteira que marca a diferença e leva a elucidar qual parte está indicada, quando se diz estar em uma parte, e por onde se deve começar, quando se busca proceder novas operações. Cada parte da forma é a outra parte da restante. “*Indicar* é, simultaneamente, *distinguir*; assim como *distinguir* é, ao mesmo tempo, *indicar*. [...] Assim, para atravessar o limite que constitui a forma, sempre se deve iniciar da parte que se indica, necessitando-se de tempo para efetuar uma operação posterior” (LUHMANN, 2009, p. 86, sem grifos ou no original). Configura-se, assim, um componente paradoxal; no momento em que se inicia a operação da distinção, já se pressupõe uma distinção na distinção.

Para a Teoria dos Sistemas, essa linha de pensamento segue a mesma lógica, da qual é composta por dois lados: sistema e meio (entorno). Assim, ao operar um lado da forma, o sistema define-se simultaneamente e indica-se o outro lado, o meio. Essa configuração leva, então, ao conceito de acoplamento estrutural, que nada mais é do que a relação entre sistema e meio.

Entendendo-se que todo sistema é autopoietico – garantindo sua autorreprodução a partir de suas operações internas –, indaga-se: como ocorrem as mudanças visualizadas nas transformações da sociedade? A resposta volta-se aos estímulos e irritações que o meio pode causar nos sistemas.

Segundo Lima, Lima e Moreira (2010), o sistema é estruturalmente apto a processar aquilo que ele espera como provável, no entanto, quando o provável não ocorre, ou seja, quando surge uma diferença – uma nova informação –, essa diferença faz com que o sistema modifique suas estruturas.

Sabe-se que nenhum sistema pode evoluir⁶ a partir de si mesmo, contudo o meio é capaz de influir causalmente em um sistema a partir das causalidades que podem ser observadas na relação entre ambos. Nesse sentido, as possibilidades de *ruídos*, que podem alcançar o sistema, são tidas como o acoplamento estrutural em que as irritações do meio podem ser sentidas pelo sistema, ocasionando uma canalização de seus efeitos que produz modificações em suas estruturas ou, então, podem ser levadas para o campo da indiferença, passando despercebidos pelas suas operações (KUNZLER, 2004).

Luhmann (2009) esclarece que o sistema pode reagir a irritações e estímulos a partir de padrões altamente seletivos, apenas quando pode processar informação e transformá-la em estrutura. As irritações surgem de um confronto interno entre eventos do próprio sistema, logo não existe nenhuma irritação do meio no sistema, é sempre uma autoirritação advinda de ruídos que o próprio sistema observou no meio.

Muito similar a essa concepção está o entendimento da ressonância, apontada como a percepção que o sistema tem do ambiente ao seu redor. Quando o sistema reconhece alguma ação realizada externamente a si, então diz-se que houve ressonância. Ela ocorre para que o sistema não fique fechado em si mesmo, mas consiga perceber o ambiente e se autoirritar. Uma vez que isso ocorre, ele tem duas opções: buscar compreender a irritação, modificando sua estrutura e aumentando, assim, sua complexidade, ou poderá simplesmente ver como um “ruído” que pode ser eliminado, não o alterando (LUHMANN, 1989).

Quando o sistema opta em não reconhecer o ruído, tem-se o encerramento operativo dos sistemas. Esse termo pode ser entendido como uma maneira de estagnação do sistema, em que não ocorrem mais evoluções e crescimento, passando a operar (autopoiésis) encerrado em sua própria estrutura. Disso pode resultar a destruição do sistema, já que não há a evolução, ele próprio passa a não suportar mais a alta complexidade que meio (tudo aquilo que não é o sistema) passa a demandar (LUHMANN, 2009).

A comunicação, um conceito essencial da Teoria dos Sistemas Sociais, remete à base em que os sistemas operam. Sendo esta realizada por sua autopoiésis, ela delimita o sistema em relação ao restante, excluindo a determinação psicológica da unidade

⁶ A evolução é entendida como o desvio de operação planejado do sistema, não reagindo e se repetindo – autorreferenciando – da mesma forma (KUNZLER, 2004).

dos elementos dos sistemas sociais. Nesse sentido, “a comunicação inventa sua própria memória, que pode ser evocada por diferentes pessoas, e de diferentes maneiras” (LUHMANN, 2009, p. 299). Segundo Lima, Lima e Moreira (2010, p. 673) “a comunicação é entendida como uma operação paradoxal, uma vez que permite a qualquer sistema entrar em contato com seu entorno e ao mesmo tempo se isolar dele”.

Nesse sentido, somente a comunicação pode influir no sistema, somente ela pode influenciar a si mesma, por isso mesmo nota-se sua importância como a única operação genuinamente social, porquanto apenas ela pode controlar e tornar a reforçar a comunicação. Sendo, portanto, uma realidade emergente, a comunicação realiza-se mediante três diferentes seleções: (I) A seleção da *informação*; (II) A seleção do *ato de comunicar* e (III) Seleção realizada no *ato de entender (ou não entender) a informação e o ato de comunicar* (LUHMANN, 2009, p. 297, sem grifos no original).

Dessa forma, compreende-se que comunicar não é a simples transferência de informação, mas a atualização ou estabelecimento de significado. Salienta-se, ainda, que cada sistema, dentro do sistema social, possui uma comunicação própria e exclusiva, entendida apenas por aquele, que ocorre mediante códigos binários, como, por exemplo, pagar/não pagar no sistema econômico e legal/ilegal no sistema jurídico. A abertura de um sistema com os outros e com o meio ocorre pela ressonância, em que há a possibilidade de haver irritações que estabeleçam relações uns com os outros (LUHMANN, 1989).

Quadro 2 - Resumo dos conceitos centrais da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann

Conceito	Significado
Autopoíesis / Autorreferência	É a capacidade do sistema se autorreproduzir a partir dos elementos constitutivos desse sistema.
Sistemas Abertos e Fechados	O sistema é fechado quando garante sua reprodução por suas operações internas, mas é aberto quando há trocas entre sistemas e meio, que permite a transformação da sociedade.
Diferença entre Sistema e Meio (Entorno) Teoria da Distinção	É o conhecimento de que há uma separação, uma diferença, uma distinção entre o sistema e o meio.
Acoplamento Estrutural	É a relação entre sistema e meio. Quando o sistema acopla em suas estruturas uma nova informação do meio que antes era desconhecida
Ruídos	São informações que existem, porém o sistema desconhece, no entanto, essas informações, que tentam adentrar na estrutura do sistema (como um ruído) podem ser percebidas pelo sistema, ou não.
Irritações e Estímulos	São provenientes de ruídos que o próprio sistema observou no meio. O sistema se irrita e estimula a modificar suas estruturas para processar novas informações que foram observadas fora do padrão do sistema.
Ressonância	É a percepção que o sistema tem do ambiente ao seu redor.
Encerramento Operativo dos Sistemas	É uma estagnação do sistema, onde não ocorre mais evoluções e crescimento. O sistema passa a operar encerrando em sua própria estrutura. Ele não reconhece nada fora de sua estrutura.
Comunicação	É a base onde os sistemas operam. É uma operação que permite ao sistema entrar em contato com seu entorno ou então, se isolar dele. A comunicação é a transferência de informação que estabeleça significado. O processo comunicativo só ocorre quando a informação é comunicada e entendida. Deve gerar significado.

Fonte: Sintetizado pela autora a partir de Luhmann (1989; 1995; 1997; 2009).

O Quadro 2 representa o resumo dos conceitos centrais da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, por isso as explicações feitas até o momento servem como parâmetro para compreendê-la melhor. Porém, conforme se adentra nas pesquisas desse autor, nota-se uma extensa e complexa linha de raciocínio, que, devido ao foco desta dissertação, não pode ser explorada em sua máxima. Dessa forma, o Quadro 3 ilustra, sinteticamente, toda a estrutura do trabalho de Luhmann, no intuito de clarificar o pensamento luhmanniano e demonstrar o alto nível de interdependência entre as diferentes partes de sua teoria. Em seguida, faz-se um recorte da teoria que será brevemente detalhada. Com isso, intenta-se situar o leitor para uma melhor compreensão do foco maior desta dissertação: o sistema organizacional.

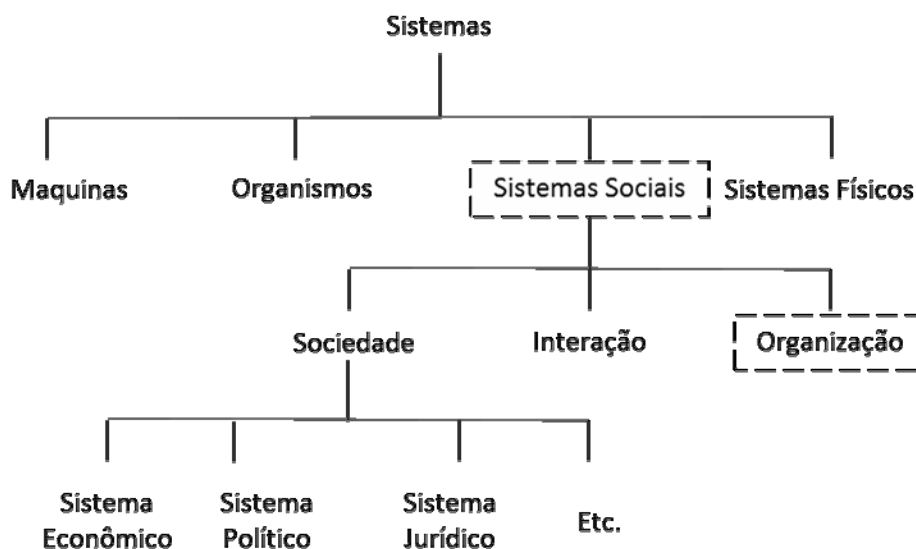
Há que se destacar que o enfoque dado até o momento, neste estudo, centra-se nos Sistemas Sociais, que são um entre os quatro sistemas que compõem a compreensão de “Sistema” luhmanniano e estão no Quadro 3. Não almejando se delongar em excessivas explicações, basta dizer que os sistemas sociais não são os únicos existentes, há, também, outros três: máquinas (não vivos), organismos (vivos) e sistemas físicos (psíquico), com características distintas. O Quadro 3 exemplifica cada um dos quatro sistemas.

Quadro 3 - Diferenciações entre os quatro tipos de sistemas

Sistema	O que são:	Características:
Máquinas	Máquinas, matéria não viva.	Incapazes de produzirem a si mesmos (não autopoieticos).
Organismos	Seres vivos: células, animais, corpo humano.	Autopoieticos e compostos de operações vitais.
Sistemas Sociais	Comunicação.	Tudo que não pertence a esse sistema encontra-se na condição de seu ambiente.
Sistemas físicos (psíquico)	Consciência.	A consciência é composta de pensamentos que se autorreproduzem. Pensamento gera pensamento e nada mais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kunzler (2004) e Luhmann (1995).

Salienta-se que os três sistemas autopoieticos são ambientes uns dos outros. “Os sistemas psíquicos e físicos são ambientes de um sistema social qualquer, bem como todos os outros sistemas sociais, e vice-versa” (KUNZLER, 2004, p. 127). Em sua obra, Luhmann (1995) destaca, ainda, que os sistemas físicos e sociais evoluem juntos; ambos são necessários e se constituem como o “meio” para o outro. É somente assim que se torna possível suas existências.

Figura 2 - Estrutura do trabalho de Luhmann

Fonte: Adaptado de Luhmann (1995) e Seidl e Becker (2006).

Seguindo a linha da Figura 2, os sistemas sociais são compostos por três frentes: sociedade, interação e organização. Esses três tipos de sistemas sociais são caracterizados por Luhmann em diferentes níveis de evolução (NASSEHI, 2005), portanto, na

sequência, será explicado o que compreende cada uma dessas três particularidades do sistema social. É intuito maior desta dissertação trabalhar com a terceira frente, a organização, no entanto, serão apresentadas, também, as outras duas para nível de conhecimento, portanto, segundo Schoneborn (2011, p. 670),

Luhmann distingue três tipos básicos de sistemas sociais autopoieticos: (1) interações, a forma mais restrita e fugaz de encontros sociais em nível micro; (2) as organizações como sistemas sociais mais formalizadas e estáveis no nível meso; e, finalmente, (3) a sociedade como um todo, que abrange todas as formas de sistemas sociais em nível macro e pode ser ainda mais diferenciado em vários subsistemas funcionais, tais como o sistema político, sistema econômico, sistema legal, e assim por diante (LUHMANN, 1986, p. 173).

O sistema “interação” tem como sua maior particularidade o critério delimitador da co-presença de pessoas. “A autopoiesis das interações depende da percepção mútua das pessoas que são capazes de responder uns aos outros em tempo real” (NASSEHI, 2005, p. 184). Sua estrutura é marcada por um forte acoplamento de referências locais e pessoais, portanto seu ambiente suporta comunicações das quais não são controladas pelo sistema.

Já o sistema “sociedade”, em contrapartida, não permite nenhuma comunicação fora de seus limites, ou seja, toda comunicação é controlada pelo sistema. Luhmann acredita que na modernidade só existe um tipo de sociedade, a “sociedade mundial” (NASSEHI, 2005), que é estruturada a partir da diferenciação funcional de cada sistema que a compõe, isto é, “subsistemas” que cumprem funções específicas na sociedade, tais como a política, a ciência, a economia, o judiciário entre outros. Estes só podem operar dentro deles próprios, ou seja, por meio de sua autopoiesis (LUHMANN, 1989).

Finalmente, o sistema “organizacional” é visto por Luhmann como “sistemas sociais que são capazes de estabilizar formas de ação e comportamento *decidindo* sobre condições mais ou menos fortes de membros e sobre suas práticas e procedimentos” (NASSEHI, 2005, p. 185).

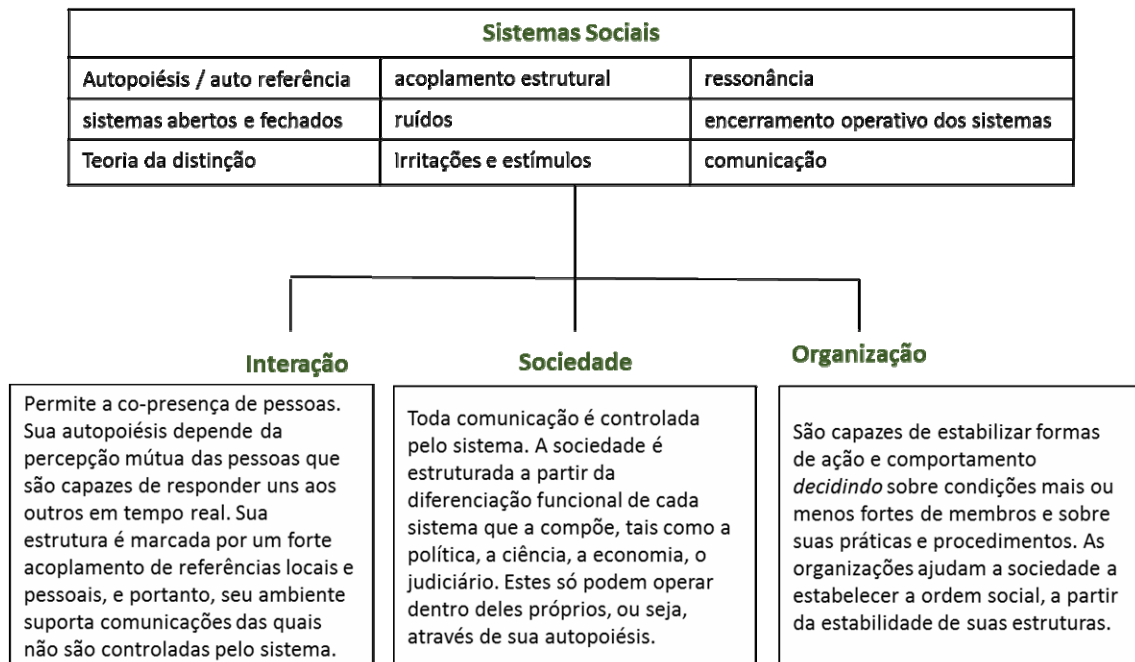
Schoeneborn (2011, p. 674) define a organização como uma “rede inter-relacionada, auto referencial e autopoietica de eventos comunicativos, que são fundamentalmente baseadas no paradoxo [*de decisões*] e são inerentemente contingentes”.

Frente à exposição dos três tipos de sistemas sociais, Nassehi (2005) afirma que, para Luhmann, a sociedade depende da contribuição das organizações para estabelecer a ordem social. “O Quadro de referência de organizações e de construção de organização é a

estruturação de sistemas de funções” (NASSEHI, 2005, p.188). Isso implica dizer que as organizações permitam a possibilidade de as decisões serem “concentradas” em organizações capazes de dar lugar à estabilidade de suas estruturas, em que seja possível desenvolver uma forma especial de decisão histórica e rotineira. Como exemplo, Nassehi (2005) fala do sistema social de artes, do qual entraria em colapso se não tivesse galerias, museus etc.

A fim de contribuir para o entendimento do leitor, a Figura 3 resume o conteúdo apresentado neste tópico. Salienta-se que a ela não abrange todo o significado da Teoria dos Sistemas Sociais, mas a sintetiza por meio de um Quadro esclarecedor que norteie sua compreensão.

Figura 3 - Resumo da Teoria dos Sistemas Sociais



Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 As Organizações

Como mencionado, as organizações, para Luhmann, são um dos sistemas que compõem os Sistemas Sociais. Para melhor compreensão de seu ponto de vista, utilizar-se-á como fonte principal de referência, neste tópico, o livro *Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, originalmente publicado em alemão, mas traduzido para o espanhol em 1997.

Luhmann (1997) inicia sua análise sobre o tema fazendo um diagnóstico da situação científica em que as organizações se encontram, podendo ser resumida em uma palavra: colapso. Isso se deve ao fato de que os estudos sobre a organização foram fortemente intensificados nos anos 1920, mas logo sofreram uma ruptura com a tradição passada (que buscava investigá-la em conjunto com a sociedade) e, a partir disso, resultou em uma diversificação de problemas. Sua nova estrutura de investigação foi elaborada sob três perspectivas, segundo o autor:

1. Teoria da Organização e Teoria da Sociedade são separadas: a organização passa a ser vista como um tipo próprio e a sociedade, como um entorno para a Teoria Organizacional, ficando seu contexto fora de investigação.
2. Separam-se os problemas principais de investigação organizacional (Sociologia e de Administração de empresas) como subdisciplinas ou disciplinas especializadas. Os interesses pela investigação tornam-se essencialmente propostas financeiras e técnicas empresariais mais eficientes.
3. A investigação organizacional de economia da empresa: baseia-se em uma compreensão do problema totalmente diverso da Sociologia da organização, estando interessada na relação entre organização e decisão, com uma abordagem do problema que é consequência da renúncia ao conceito de *competência perfeita*, orientada para o mercado. Explica-se: se não existe no entorno da empresa a competência perfeita, tampouco há decisões únicas corretas – portanto ótimas – nas empresas. Apesar disso, reconhece-se que existe determinado número de possibilidades vistos como “utilizáveis”. Tanto as condições de sua utilização como, também, a escolha de uma destas, dentro do âmbito das “decisões

utilizáveis”, é influenciada por decisões organizacionais e resultam de maneiras distintas de acordo com a forma e história organizacional.

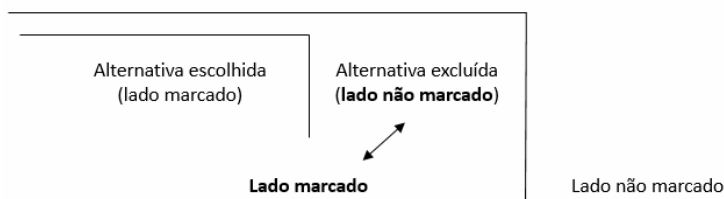
Partindo do conceito de que o colapso da pesquisa organizacional não se deve unicamente aos conceitos teóricos, mas, também, às formulações dos problemas que permanecem sem respostas na sociedade moderna, Luhmann (1997) acredita que a renúncia à abordagem de questões estruturais da sociedade é insatisfatória. Dessa forma, seu estudo volta-se para a relação que existe entre organização e decisão, mas, a partir de uma interpretação sociológica e não somente sob o ponto de vista da ganância da racionalidade (como nas perspectivas 1 e 2), incluindo, assim, perspectivas teóricas societárias em uma interpretação teórica organizacional viável.

Como ponto de partida, deve-se compreender o sentido a que se aplica o conceito de *decisão*. Sua acepção comumente aceita resume-se ao processo de reflexão de uma ação (que executará a decisão), e isso levaria ao entendimento de que cada ação requer uma decisão, e vice-versa. No entanto, Luhmann (1997) ressalva a inadequação desse pensamento, propondo e explicando uma nova maneira de se compreender a decisão. Para ele, esta e a ação se distinguem por dois aspectos: pela relação de sua identificação e por uma forma diferente de enfrentar a contingência.

Dessa forma, ao passo que as *ações* “são consideradas como dadas ou esperadas em seu desenvolvimento típico” (LUHMANN, 1997, p. 9), as

decisões não têm sua identidade no desenvolvimento de um acontecimento determinado, mas sim na eleição entre várias possibilidades (alternativas), que somente se documenta a alternativa elegida (mas que não consiste em exclusivo na alternativa elegida) (LUHMANN, 1997, p. 9).

Dessa maneira, cada decisão possui uma dupla unidade: ao mesmo tempo que apresenta a alternativa escolhida, apresenta a relação das também rejeitadas, levando, portanto, ao paradoxo da decisão. Partindo do mesmo conceito da diferenciação da forma, advinda de Spencer-Brown, o paradoxo decisório baseia-se na seleção de uma alternativa diante de todas as demais alternativas dadas, o que determina duas distinções interligadas (LUHMANN, 1997). A Figura 4 demonstra esse pensamento.

Figura 4 - O paradoxo da decisão

Fonte: Seidl e Becker (2006, p. 25).

Nesse sentido, o lado marcado pela primeira distinção é tanto marcado quanto desmarcado, pois estão contidas naquele mesmo as alternativas excluídas, indicando que ambas são igualmente válidas, posto serem visíveis dentro do lado marcado e, ao mesmo tempo, não são alternativas reais, porque uma alternativa escolhida já foi delimitada. Dessa forma, a decisão não se limita à alternativa escolhida, mas à combinação dessas duas distinções (SEIDL; BECKER, 2006).

O paradoxo indecível de decisões remete à questão de que somente o que a princípio é indecível pode ser decidido. Para compreender tal assertiva, deve-se ter em mente a noção de contingência, entendida como aquilo que “poderia ser de outro jeito” e, portanto, representa potencialmente o oposto da atual realidade. Nesse contexto, as decisões são contingentes por definição, porquanto a decisão é uma conclusão realizada, que, no entanto, poderia ter tido muitas outras em seu lugar (SCHOENEBORN, 2011).

Nota-se, todavia, que as contingências das decisões só serão tomadas como comunicação decisional da organização se elas forem explicitamente visíveis na forma de uma ou mais alternativas que foram consideradas, porém, descartadas (SCHOENEBORN, 2011).

A partir desse entendimento, pode-se descrever a decisão como *conversão de incerteza ao risco*, uma vez que “decidir é então ver e provar se uma das alternativas em exame resiste ao risco de ser só uma alternativa” (LUHMANN, 1997, p. 11). Nessa lógica, ao contrário das ações simples, as decisões *tematizam* sua própria contingência, isto é, a unidade de decisão, que nas organizações é o elemento do sistema, é vista como a *relação ajustada entre alternativas*. Aqui, a decisão não é apenas a alternativa elegida, mas um horizonte de outras possibilidades entre as quais aquela que foi a selecionada (LUHMANN, 1997).

Uma vez compreendido que “as decisões são eventos que se tematizam a si mesmos como contingentes” (LUHMANN, 1997, p. 14), pode-se, então, afirmar que “os sistemas organizacionais são sistemas sociais constituídos por decisões que unem decisões mutuamente entre si” (LUHMANN, 1997, p. 14). Essa assertiva, no entanto, remeta a um

problema: a complexidade do sistema. Este é determinado como complexo quando “um aumento aritmético do número de elementos faz aumentar em forma geométrica o número de possíveis relações entre eles” (LUHMANN, 1997, p. 14-15), ou seja, quando seus elementos são tantos, que não é possível combinar cada um deles com cada um dos outros, a não ser de maneira seletiva. Nesse sentido, a seletividade interna do sistema passa a determinar a relação em que seus elementos se organizam, ou seja, a seletividade, em conjunto com a temporalização, cria condições que permitem a constituição e qualificação dos elementos do sistema complexo. Destaca-se, ainda: o que para um sistema funciona como elemento não redutível (simples e não complexo) pode parecer ou, ainda, pode ser para outro sistema um ordenamento altamente complexo (LUHMANN, 1997).

Diante dessas primeiras considerações, o autor sugere, então, que o sistema organizacional surge em um contexto mais geral e anterior aos sistemas sociais, na medida em que resulta em construir sistemas sociais sobre a base de decisões. Sendo assim, os subsistemas da sociedade, estratificados a partir de suas funções primárias e exclusivas – como o político, econômico, jurídico, educação, artes etc. (como já exemplificados no tópico anterior) – são, em certa medida, subordinados ou, ainda, influenciados pelas decisões ocorridas no sistema organizacional (LUHMANN, 1997).

Segundo Holmstrom (2007, p. 259),

O processo de decisão de qualquer organização refere-se aos diversos sistemas funcionais. No entanto, eles se identificam predominantemente com referência a um dos sistemas funcionais da sociedade: uma instituição de pesquisa na ciência, uma corte na justiça, um estado na política, e assim por diante. Isso facilita os processos de decisão e fortalece expectativas quando você sabe se está lidando com um hospital, uma empresa de negócios, uma organização humanitária, uma corte jurídica, um jornal ou um partido político.

Assim, “na sociedade moderna, as organizações estão presentes em quase todo subsistema social” (VANDERSTRAETEN, 2002, p. 243), estando aptas a motivar e coordenar atividades humanas de maneiras especiais (VANDERSTRAETEN, 2002, p. 243).

Mas, se as organizações são essencialmente fundamentadas na decisão, como delimitar ou, ainda, distinguir, o que são sistemas organizacionais de outras atividades, como, por exemplo, ajudar um amigo a se mudar (também visto como uma decisão)? Schoeneborn (2011) explica que a autorreferência definida pelas inter-relações das decisões permitem que elas possam ser sustentadas ao longo do tempo, caracterizando, assim, o sistema organizacional como em constante com a autorreprodução, e não apenas sendo

decisões sem continuidade. Tipicamente, o autor refere-se às decisões iniciais de uma organização como sendo aquelas que se ligam às decisões de associação como, por exemplo, quem faz parte da companhia e quem não faz.

As organizações, caracterizadas pelo seu curso suscetível de eventos comunicativos, ou seja, sua necessidade sempre contínua de comunicar decisões que garantem sua perpetuação, refere-se, portanto, ao aspecto de que toda decisão cria a necessidade de uma nova decisão e cria, também, a incerteza ao considerar a contingência de que o futuro poderia ser diferente. Logo, nesse aspecto, “as organizações garantem seu desenvolvimento ao funcionar como ambos, produtor e produto, das necessidades de decisão” (SCHOENEBOERN, 2011, p. 677).

Nesse contexto, as decisões que são tomadas nas organizações não podem ser apresentadas somente como o simples conceito de decisão como eleição de alternativas. Devem-se incluir, também, outras características, tomando como certo três atributos: elemento, seletividade e temporalidade, os quais darão sentido às seguintes considerações feitas por Luhmann (1997):

1. As decisões devem ter a pretensão de permanecer uma unidade. Mesmo que depois não sejam mais compatíveis, elas devem agir como tal para exercerem a função de premissas para outras decisões.
2. “As decisões devem *cotematizar a seletividade de sua relação com outras decisões*” – perspectiva de dupla seleção (a decisão feita implicará novas decisões).
3. As decisões estão conectadas pelo *tempo*. As decisões só podem ser padrões no presente quando expressam uma diferença entre passado e futuro. Apesar de serem passageiras, as decisões devem ser usadas como premissas para a decisão posterior.

O caráter seletivo no imbricamento de decisões são o resultado da união entre a Teoria da decisão com o conceito de complexidade, que, em sua máxima, desenvolvem-se juntas. No entanto, esse caráter seletivo abre margem para a discussão da racionalidade, que é entendida aqui de forma distinta da teoria clássica (relação entre meio e fim) (LUHMANN, 1997). Para Luhmann (1997), esse conceito é substituído pelas *premissas de decisão*. Para Corsi, Esposito e Baraldi (1996), um sistema é racional quando é capaz de reflexão, de se auto--observar mediante o distanciamento de suas operações para se incluir no

plano da observação. Segundo Nassehi (2005, p. 186), a racionalidade, para o teórico alemão, “é um esquema retrospectivo de observação que lida com a contingência e o paradoxo do processo de decisão”, na qual as estruturas do sistema funcional passam a ser observáveis. Isso não implica que o sistema funcional seja observado em sua totalidade, mas, somente, que é possível obter algumas informações sobre a economia, política, arte etc. (NASSEHI, 2005).

Assim, considerando a complexidade do sistema para selecionar uma decisão, as premissas desta surgem como meio de “*desparadoxar*” o sistema, de forma que a sua comunicação decisória obtenha êxito. Estas referem-se às condições estruturais que definem uma situação específica de decisão, sendo cada uma delas entendida como uma premissa à tomada de decisões posteriores. Portanto, essas premissas podem ser consideradas como limitadoras e criadoras de decisões. Essa concepção, segundo Seidl e Becker (2006, p. 28), assemelha-se à “dualidade de estrutura” de Giddens, no entanto, em contraste a Giddens, “a relação entre a estrutura e a ação/operação não é “mediada” por um agente, mas pela autopoiesis do sistema – é a rede de decisão que produz as decisões: “apenas as decisões podem decidir”.

Quando as premissas de decisão são explicitamente definidas, elas são chamadas de *premissas de decisão decidíveis*, e Luhmann (1997) distingue três tipos delas: programas, atribuição de pessoal e canais de comunicação (BRANDHOFF, 2009). No entanto, um quarto tipo refere-se às *premissas de decisão indecidível*, caracterizadas como a cultura organizacional e rotina cognitiva. Sua particularidade reside no fato de a organização não as considerarem importantes ou necessárias, sendo um “subproduto” do processo de decisão (SEIDL; BECKER, 2006).

Em síntese, as “premissas de decisão são um importante meio de ‘deparadoxar’ o paradoxo de decisões” (SEIDL; BECKER, 2006, p. 29). No entanto, deve-se ficar claro que a complexidade, vista muitas vezes como um obstáculo do decidir racional, em outras perspectivas de análise, na verdade é vista por Luhmann (1997) como condição necessária para que os eventos de decisões seletivas sejam utilizados como elementos para construções do sistema.

Sendo baseado em seus elementos, o sistema organizacional comunica-se e opera de acordo com suas decisões, que somente por estas podem ser melhoradas. Dessa maneira, as

organizações são passíveis de obterem uma maior profundidade na compreensão da realidade à medida que aumenta o número de decisões. Melhoria quer dizer aqui, crescimento. E crescimento significa, por sua vez, aumento da complexidade e intensificação da seletividade na associação dos elementos (LUHMANN, 1997, p. 24).

Segundo Vanderstraeten (2002, p. 247), “Quanto maior o número de alternativas, maior o valor da informação, e maior a redução da incerteza (entropia). [...] Gregory Baeteson [...] define informação como ‘a diferença que faz a diferença’”.

Outro aspecto importante em sua Teoria Organizacional volta-se à *incerteza da absorção*, descrita como um processo de uma decisão conectando-se a outra. Nesse processo, para a segunda decisão a ser tomada, é irrelevante como a situação inicial ocorreu, pois a incerteza da primeira situação de decisão desaparece, para a segunda tornar-se um novo ponto de referência inicial. Essa redução de complexidade para decisões posteriores funciona como uma estável referência, permitindo o processamento de decisões extremamente complexas dentro da organização (SEIDL; BECKER, 2006). Nesse sentido, “novas decisões são conectadas com ou construídas a partir de decisões anteriores” (VANDERSTRAETEN, 2002, p. 246).

Ademais, um terceiro meio encontrado pelo autor para “desparadoxar” o paradoxo decisório encontra-se na *ficção do tomador de decisão*. Explica-se: a “ficção” do tomador de decisão é tida como uma ilusão de que sistemas psíquicos produzem decisões, ou seja, que estas são apresentadas como se fossem feitas por um decisor, geralmente atribuindo um motivo à decisão, como considerações racionais ou motivos pessoais de carreira (SEIDL; BECKER, 2006).

Entretanto, a distinção existente entre sistemas sociais e psíquicos remete ao fato de que as decisões são produzidas, na verdade, pela rede de decisões, e a atribuição feita ao tomador de decisão tem como finalidade redirecionar a atenção para longe da arbitrariedade da decisão, deslocando o paradoxo original da decisão para longe dela mesma. No entanto, assim como nas premissas de decisão, o paradoxo da decisão não pode ser resolvido ou eliminado, deixando apenas “camuflada” a indecisão final de decisões (SEIDL; BECKER, 2006). Dessa forma, por meio do “desparadoxo”, o sistema organizacional consegue encontrar pontos de apoio para suas operações, não ocorrendo a oscilação indecível entre os valores das próprias distinções.

Frente ao exposto, o Quadro 4, a seguir, demonstra uma síntese dos principais conceitos abordados neste tópico, propiciando uma visão abrangente e organizada do tema.

Quadro 4 - Síntese dos principais conceitos abordados

Conceito	Significado
Sistema Organizacional (Organizações)	É um sistema complexo onde ocorrem processos de comunicação que se autopropetuum no tempo, sendo determinados por sua distinção: a decisão, que por sua vez, é paradoxal. A comunicação binária das organizações, dessa forma, é definida como “decidir/não decidir”. O paradoxo residente nesta situação encontra-se no fato de que ao mesmo tempo em que se decide, não se decide.
Decisão	É a eleição de uma escolha entre várias possibilidades (alternativas), que embora se documente somente a alternativa elegida, não consiste na alternativa elegida em si, mas se baseia em um rol de alternativas. Portanto, não tem sua identidade no desenvolvimento de um acontecimento determinado.
Ação	São consideradas como dadas ou esperadas em seu desenvolvimento típico.
Paradoxo de decisão	É a indicação de uma dupla unidade, pois ao mesmo tempo que apresenta a alternativa escolhida, apresenta um rol das alternativas rejeitadas, mas que são reconhecidas como possíveis escolhas também. Somente o que a princípio é indecidível pode ser decidido. Mas como algo pode ser decidido se isto só ocorre quando algo é indecidível?
Contingência	É aquilo que “poderia ser de outro jeito” e portanto representa potencialmente o oposto da atual realidade.
Complexidade	É o ordenamento exponencial de relações dos elementos de determinada unidade.
Sistemas complexos	É uma complexidade organizada. É quando os elementos do sistema são tantos que não é possível combinar cada elemento com cada um dos outros, a não ser de forma seletiva, isto é, um aumento geométrico do número de possíveis relações entre os elementos faz a seletividade interna do sistema determinar tal relação.
Racionalidade	É um mecanismo retrospectivo de observação que permite que o sistema seja capaz de reflexão. Ou seja, capaz de observar a si mesmo como distinto do entorno. O sistema deve ser capaz de se distanciar de si mesmo e de suas próprias operações para se incluir no plano da sua observação. Essa variável permite que o sistema possa observar como ele tem atuado em consonância com a sociedade e como ele poderia fazer de outra forma (contigência).
Competência perfeita	São decisões únicas corretas e portanto, ótimas, a serem tomadas. Luhmann defende que não existe, no entorno da empresa, a competência perfeita, tão pouco existirá decisões únicas corretas nas empresas. É necessário trabalhar com um número de possibilidades que aparecem como utilizáveis para se decidir.
Tempo	É a observação da realidade com base na diferença entre o passado e futuro. O presente (temporalmente pontualizado) está em constante movimento, transformando o futuro em passado, no qual o tempo passa de forma irreversível e inevitável.
Premissas de decisão	São as condições estruturais que definem uma situação específica de decisão. Cada decisão é entendida como uma premissa à tomada de decisões posteriores. Assim, a decisão já realizada passa a ser percebida como um ponto não questionável de referência, dando um suporte estável para novas decisões serem tomadas.
Premissas de decisão decidível	São premissas de decisão explícitas e decididas. Há três tipos: programas, atribuição de pessoal e canais de comunicação.
Premissas de decisão indecidível	São premissas de decisão subjacentes e mais difíceis de serem especificamente decidíveis. Elas são a cultura organizacional e rotina cognitiva.
Incerteza da absorção	É o processo de uma decisão conectando com outra. Neste processo, para a segunda decisão ser tomada, é irrelevante como a situação inicial ocorreu, pois a incerteza da primeira situação de decisão desaparece para a segunda decisão se tornar um novo ponto de referência inicial. Nesse processo, novas decisões são conectadas ou construídas com as decisões anteriores. Formando uma rede de decisões.
Ficção do tomador de decisão	É uma ilusão criada pelo sistema, como se os sistemas psíquicos produzissem as decisões. Geralmente fantasia-se que as decisões estão sendo feitas por um homem (decisor) e atribuindo motivos à sua decisão, como motivos pessoais ou suas considerações racionais.

Fonte: Sintetizado pela autora a partir de Luhmann (1989; 1995; 1997; 2009).

Mediante o conteúdo apreendido, pode-se, agora, apontar algumas considerações críticas e embates que circulam na literatura acerca do pensamento luhmanniano.

Embora o sociólogo busque tratar dos elementos formativos de uma sociedade e o funcionamento das organizações perante ela, ele se esquece das relações de poder que, segundo Premebida e Almeida (2003), são o que movem embates na busca de transformação ou ordenação social. Os mesmos autores acreditam que as analogias dos sistemas naturais formuladas pelo sociólogo alemão empobrecem os aspectos “sociais”, como a política, e questões valorativas. No entanto, é possível questionar: será que essa transposição de conceitos naturais ao domínio social transforma-se em metáforas banais, como os autores defendem? Sendo as tradições de pensamento e objetos de estudo muito distintos? Ou será que esse arranjo embute novas perspectivas de análise, enriquecendo o campo social?

Outra crítica remete à comunicação organizacional de Luhmann. Cardoso e Fossá (2008) questionam como a comunicação ocorre apenas no sistema e na sua auto-organização, alegando que a teoria torna-se vulnerável epistemologicamente, uma vez que não leva em consideração indivíduos como sujeitos de ações comunicativas. Segundo os autores, Luhmann “enfraquece a comunicação como processo criativo e emancipador, tirando do indivíduo a sua competência de construção de novas realidades e reduzindo a vida social e cultural às lógicas da natureza” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 12).

Ainda sobre essa questão, Nassehi (2005) reconhece ser essa uma crítica recorrente ao pesquisador alemão, isto é, o fato de a sua teoria rejeitar a participação de seres humanos no processo comunicativo. A autora defende que a visão dele não foca a ênfase de um nível sistêmico em oposição a um nível individual de ação, mas, sim, está interessado em compreender como eventos que podem ser atribuídos a atores individuais tornam-se significativos com um processo incapaz de ser atribuído a atores individuais.

Essa confusão feita por muitos quanto à irrelevância do indivíduo em sua teoria torna-se uma questão polêmica. Esse mal-entendido, segundo Seidl e Becker (2006), ocorre pela equivocada compreensão que se tem do vínculo entre o sistema social e o sistema psíquico. Explica-se: a distinção entre ambos contribui com a vantagem de poder analisá-los em seu próprio direito, isto é, cada qual possui uma lógica distinta que pode ser melhor compreendida quando estudada isoladamente. Dessa forma, as críticas usualmente feitas ao autor quanto à marginalização do sistema psíquico em relação ao social tornam-se obsoletas, já que essa diferença ocasiona dependência entre eles, sendo os seres humanos considerados o ambiente/entorno do sistema social, não uma parte dele.

Seguindo esse raciocínio, o indivíduo não é excluído da teoria; o que existe, na verdade, é uma dependência entre organizações e indivíduos, que estão condicionados a partir de suas existências. Conforme o próprio Luhmann se refere: quem pensa que o ser

humano é estimado como menos importante do que ele é, não entendeu a mudança de paradigma na Teoria dos sistemas; ela se origina a partir da unidade da diferença entre sistema e ambiente. Sendo assim, este é uma característica constitutiva desta dinâmica, portanto igualmente necessário à existência daquele (SEIDL; BECKER, 2006).

Mais uma espécie de crítica diz respeito ao papel da autopoiesis no imperativo social, em que ela age isoladamente. Tendo como origem sua definição na Biologia, Vidal (2013) considera que o significado atribuído por Luhmann é reduzido ao abstrato, por isso possui limitações ao aplicá-la em uma instituição, que tem como escopo a compreensão das comunicações geradas pela atividade humana. Para isso, o artigo propõe uma nova leitura do conceito de autopoiesis, em um sentido que inclua a mentalidade do sujeito. No entanto, aqui remete-se ao tema da compreensão da dependência entre o sistema organizacional e os indivíduos. Embora a autopoiesis seja autorreferente, o sistema consegue perceber ressonâncias ao seu redor, o que inclui o sistema psíquico e, por consequência, existe margem para os sujeitos escolherem suas estruturas e finalidades, basta fazer ressoar no sistema.

Ademais, critica-se o papel das decisões nas organizações. Segundo Schoeneborn (2014), Luhmann pode ser criticado por ter superestimado o papel das decisões e subestimado o papel material da autorreprodução das práticas organizacionais. A Era digital tem criado novas formas de interação das quais a teoria de Luhmann não remete, não durante sua vida, pelo menos. Por isso, cabe a pesquisas e investigações futuras fechar esses *gaps* teóricos e conectar (o que falta) a partir de onde seus estudos pararam, fazendo, assim, uma ponte entre seus escritos com a atual realidade e o que se sabe na ciência hoje em dia.

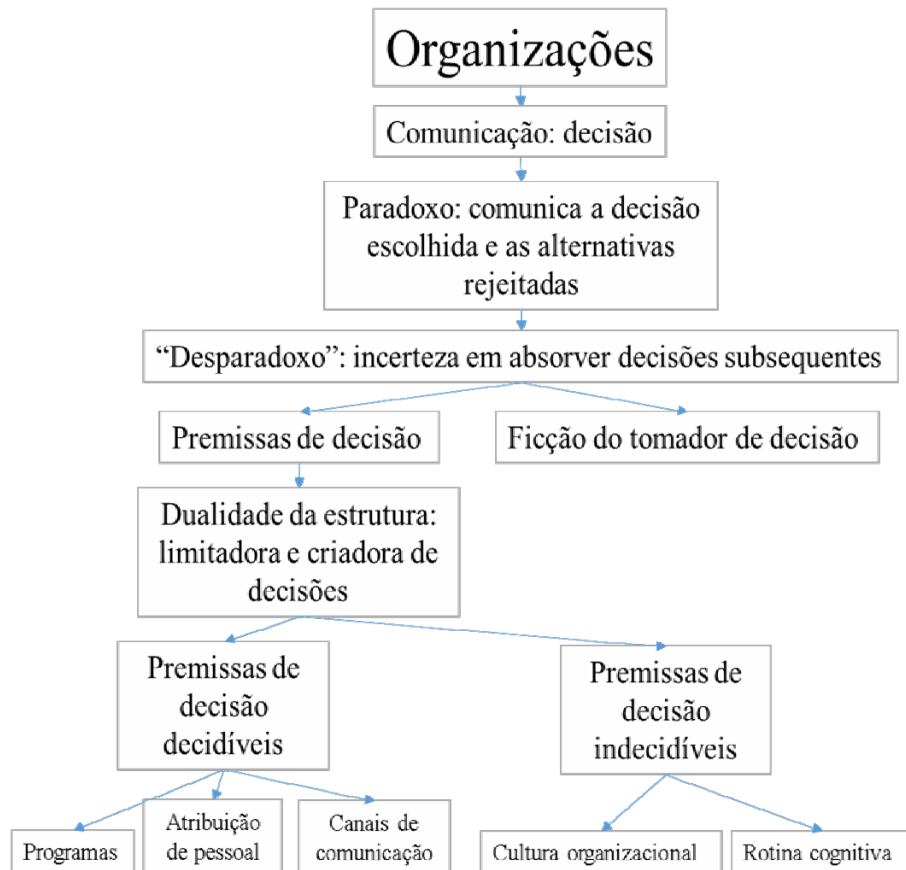
Por fim, destaca-se a crítica feita à postura epistemológica da teoria analisada. Premebida e Almeida (2003) acreditam que a visão do autor tende ao conservadorismo e até ao extermínio dos pressupostos teóricos históricos da Sociologia, na qual é zerada uma tradição do pensamento social ao embutir sua nova lógica dos sistemas sociais, descartando o saber acumulado das Ciências Sociais e Humanas.

No entanto, apesar das críticas, os mesmos autores reconhecem que a Teoria dos Sistemas Sociais atrai adeptos por transpor barreiras disciplinares, possibilitando trocas conceituais e percepções de novos problemas que, de outra forma, seriam pontos cegos. Novos objetos de estudo delimitados pela Teoria dos sistemas permitem sair das questões tradicionais (PREMEBIDA; ALMEIDA, 2003). Nesse sentido, a partir da teoria luhmanniana apresentada, espera-se contribuir para a explicação dos fenômenos organizacionais e societais,

acrescentando às perspectivas tradicionais novos horizontes explicativos e, também, novas limitações.

Finalizando, a Figura 5 esboça, em linhas gerais, o pensamento luhmanniano sobre as organizações expostas neste tópico.

Figura 5 - O processo organizacional luhmanniano



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Até o momento, este tópico apresentou e explicou a visão luhmanniana sobre o sistema organizacional. Isso é importante para o leitor compreender como ocorre e como funciona uma organização dentro da linha de pensamento sistêmica social. A partir dessas considerações será possível avançar na dissertação, apontando a interação sistêmica ideal para Luhmann, a partir da qual será possível estabelecer bases para a análise dos modelos de gestão sustentável. Isso é possível, uma vez que, estabelecidos os parâmetros ideais de funcionamento de uma organização para a sociedade, pode-se, então, comparar e analisar as ocorrências e estudos que têm buscado achar um meio para se atingir a sustentabilidade. Será que eles estão se aproximando de uma operacionalização sustentável, segundo preceitos luhmannianos?

O tópico a seguir tratará da perspectiva de Luhmann em conjunto com a perspectiva de sustentabilidade, a fim de unir os dois conceitos centrais desta dissertação: a visão sistêmica e a gestão da sustentabilidade. Após a compreensão da perspectiva de Luhmann e sua aproximação com a sustentabilidade, será possível elaborar a interação sistêmica ideal do autor.

3.5 LUHMANN, A COMUNICAÇÃO ECOLÓGICA E A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Luhmann, ao estudar os sistemas sociais, buscou retratar como a relação do meio ambiente influi na sociedade. Esse pensamento tornar-se-ia mais claro em seu livro *Comunicação Ecológica*, escrito em 1986. Nesse contexto, este tópico destina-se à exposição do que Luhmann entende por comunicação ecológica e, também, busca apresentar o que essa dissertação entende por sustentabilidade. A partir da compreensão desses dois pontos, caberá, então, responder se o entendimento do sociólogo sobre a comunicação ecológica se aproxima da visão sustentável, podendo, ainda, ser considerada um meio para a gestão da sustentabilidade.

Em *Comunicação Ecológica*, portanto, Luhmann (1989) busca questionar e refletir como os problemas ecológicos são tratados e lidados pelo sistema social na modernidade. Para ele, a comunicação ecológica é quando o sistema social, caracterizado pelos seus subsistemas, reconhece os perigos ecológicos que o meio apresenta. Esses perigos ecológicos, que se transformam em riscos⁷ (uma vez que o sistema tenha conhecimento desse perigo) pode pôr em risco todo o sistema social (sociedade). Explica-se: o meio é muito mais complexo que o sistema e, na tentativa de diminuir essa complexidade, este se diferencia em subsistemas de função, que são mais específicos em suas funções únicas, porém sensivelmente dependentes do ambiente em que se inserem (VALENTINOV, 2014), por isso podem se tornar mais complexos que o todo (sistema).

Uma vez que o meio e o sistema são mutuamente dependentes (como visto na Teoria da diferenciação), se a complexidade do meio tornar-se muito distante da estrutura e processamento de significado dos subsistemas, ocorre uma falta de equilíbrio que leva à sua destruição (encerramento operativo). Isso porque as funções básicas desempenhadas pelos subsistemas não conseguem mais suportar o meio em que atuam (uma vez que a

⁷ Para Luhmann, risco significa um evento provável, em que se tem ciência dos danos possíveis de ocorrer. O perigo, diferentemente, é tido como outras situações de incerteza, nas quais os danos não são reconhecidos (CORSI; ESPOSITO; BARALDI, 1996).

complexidade do meio se tornou demasiadamente alta para a estrutura do sistema) (LUHMANN, 1989).

Frente a este contexto, a comunicação é a única operação que permite o sistema atualizar e processar informações do ambiente. Os sistemas são os únicos capazes de se adaptarem (VANDERSTRAETEN, 2002) e ainda, "... os sistemas só podem evoluir e mudar através de mudanças autogeradas na identidade" (LIMA; LIMA; MOREIRA, 2010, p. .675). Assim, a sociedade é um sistema ambientalmente sensível (aberto), mas operacionalmente fechado, e por isso seu único modo de observação se torna a comunicação. O ambiente se faz ser notado por meio de irritações ou distúrbios comunicativos. Por exemplo, uma pessoa (sistema físico) não pode se anunciar à consciência através de canais de consciência, mas apenas através de irritações, como sensações de dor, ou seja, só de um jeito que produza ressonância (propagação) para a consciência. Da mesma forma ocorre com o sistema social, a sociedade só pode perceber os problemas ecológicos uma vez que eles sejam propagados para o sistema através da comunicação.

Uma vez que a comunicação ecológica ocorra, isto é, que o sistema reconheça o perigo ecológico, cabe aos subsistemas da sociedade decidir se responderão a estes riscos, modificando suas estruturas para atender a nova comunicação internalizada, ou então, se optarão por decidir não se irritar com tais ressonâncias do risco, se fechando em sua própria lógica operativa. No entanto, mesmo que o subsistema escolha não atualizar sua comunicação, e portanto, não trabalhar em prol da minimização dos riscos ecológicos, estes ainda serão sentidos por toda a sociedade, pois continuam ocorrendo, independentemente se o sistema escolhe comunicar tal informação para si ou não. (LUHMANN, 1989).

Outro fator remete ao fato de que a tentativa de evitar o risco pode acarretar em novos riscos no futuro. Isso porque não se pode garantir a segurança contra danos futuros (CORSI; ESPOSITO; BARALDI, 1996). Esse fato alude à vinculação do risco e do tempo de maneira a interligar estados futuros com decisões presentes, permitindo que a sociedade controle sua própria renovação. Luhmann (1989) exemplifica a problemática ecológica alegando que as decisões do presente serão feitas com considerações que não se podem conhecer hoje, portanto sempre haverá preocupações deixadas em aberto para gerações futuras. Isso implica, ainda, que as decisões tomadas por determinado subsistema, disposto a afrontar os riscos que dali resultam, constituem perigo para os demais, particularmente para aqueles sobre os quais recaem as consequências (CORSI; ESPOSITO; BARALDI, 1996).

Tendo o sistema certo "nível de liberdade" quanto à influência do ambiente, ele pode determinar sua própria evolução, usando-a de modo que melhore a troca de

informações entre os sistemas funcionais (que são ambientes uns dos outros) ou de forma que ponha em risco a continuação de sua autopoiesis (encerramento operativo) (VALENTINOV, 2014). No primeiro caso, é necessária uma redução dos níveis de liberdade, no sentido de que nenhum subsistema poderia se especializar tanto a ponto de sua autopoiesis produzir uma complexidade muito grande que os demais subsistemas não consigam compreender. Nesse sentido, embora os sistemas funcionais da sociedade moderna não possam mudar seus códigos binários (que produzem uma comunicação distinta entre os subsistemas), eles podem reajustar seus programas, permitindo uma interação entre eles. No segundo caso, o aumento da complexidade de cada subsistema tornar-se-ia tão grande que eles operariam em um nível individual, sendo incapazes de coordenarem e sincronizarem suas respostas aos perigos ecológicos (LUHMANN, 1989).

Esse balanceamento percebido entre a sustentabilidade-complexidade do sistema atenta para o fato de que quanto maior for o nível de complexidade sistêmica maior será o risco da insustentabilidade entre o sistema e seu meio. Nessa direção, o teórico Valentinov (2014, p. 21) concorda com o pensamento do sociólogo alemão, quando afirma que “o progresso da civilização humana é geralmente associado com sua crescente complexidade. A experiência da civilização humana mostra, no entanto, que a complexidade muitas vezes vem à custa da sustentabilidade ecológica e social”.

Uma vez compreendidos os pontos que circundam o entendimento da comunicação ecológica e suas principais questões, busca-se fazer a aproximação entre este e o conceito de “sustentabilidade”, disseminado hoje em dia pela literatura das Ciências Sociais. Cabe ressaltar que atualmente há uma multiplicidade de definições difundidas na academia sem, no entanto, haver um consenso sobre o que significa, de fato, tal termo (BARKEMEYER *et al.*, 2014; VOS, 2007; MEBRATU, 1998; BARONI, 1992; REDCLIFT, 2006). Não pretendendo adentrar em tamanha profundidade neste tópico, almeja-se apenas apresentar o conceito que será explorado nesta dissertação e que será detalhado no capítulo quatro deste trabalho.

Quanto à sustentabilidade, esta pode ser vista sob diversas óticas, quais sejam: funcionalista, construcionista, hermenêutica etc. (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Para este estudo, ela é considerada neofuncionalista, o que implica dizer que existem aspectos funcionais em sua estrutura, mas não se limitam a estes, abrangendo uma forma eclética em que vários saberes devem ajudar a humanidade a caminhar de forma mais sustentável (SOUZA, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Nesse sentido, a sustentabilidade é entendida aqui como um percurso sem destino final. Ela implica percorrer

um caminho que busque sempre a melhoria contínua para a sociedade, considerando todos os seus âmbitos em equilíbrio, isto é, o balanceamento acima da priorização de uma esfera em detrimento de outras; envolvendo tomadas de decisão que promovam o bem-estar social e que estejam preocupadas com o ambiente, a economia e a sociedade (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2010; MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014; ELKINGTON, 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; HART; MILSTEIN, 2004; BARKEMEYER *et al.*, 2014).

A partir da compreensão desse ponto de vista, questiona-se: é possível conciliar comunicação ecológica luhmanniana e sustentabilidade? Um olhar positivo para esse questionamento baseia-se na discussão de Luhmann acerca da dependência entre o ambiente e o sistema. Segundo o autor, um só pode prosperar se o outro também existir. A evolução conjunta entre eles garante, portanto, a sustentabilidade do todo. Ressalva-se que o ambiente não é visto somente como a problematização da questão ecológica, mas, sim, entendido como uma diversidade de aspectos que compõem esse ambiente, como, por exemplo, os subsistemas existentes na sociedade. Nesse aspecto, pode-se aproximar das falas de Elkington (1999), Dyllick e Hockerts (2002), Hart e Milstein (2004), Vos (2007), Mebratu (1998), Montiel e Delgado-Ceballos (2014), que defendem o conceito de sustentabilidade como aquele que busca a harmonia conjunta entre as diversas esferas da sociedade.

Outra perspectiva pode ser analisada na questão do período em que o trabalho de Luhmann foi elaborado. Datam da década de 1970 ao início de 1990, exatamente no início das primeiras manifestações de uma consciência sustentável. Em seu surgimento, a esfera ambiental foi a primeira a ser ressaltada e refletida, sendo posteriormente estendida às esferas sociais e econômicas às mesmas preocupações que se mostraram importantes no campo ambiental (LEFF, 2006; HANNIGAN, 2009). Da mesma maneira, as inquietações de Luhmann quanto aos problemas ecológicos podem ser estendidas às demais esferas, considerando o contexto e expansão/evolução da sociedade.

Dessa forma, defende-se que a comunicação ecológica abordada por Luhmann (1989) aproxima-se da visão sustentável aqui defendida. Ambas partem de princípios neofuncionalistas e abarcam premissas de que é necessária a atuação da sociedade, considerando o intercâmbio e a influência mútua que ela tem com o ambiente. Somente a partir de um equilíbrio dentro do sistema social será possível a constância e manutenção de toda a sociedade.

Perante o entendimento da necessidade de se construir caminhos mais sustentáveis para a sociedade, acredita-se que o sistema organizacional, que detém grande poder de influência não somente dentro de suas estruturas, mas frente a toda sociedade e seus

subsistemas funcionais (ver tópico 3.3 e tópico 3.4), devem se voltar a uma atuação vinculada à sustentabilidade. Nesse sentido, pois, a gestão da sustentabilidade organizacional mostra-se como uma importante ferramenta para se atingir tal propósito. Essa afirmação é discutida no capítulo quatro deste trabalho.

Sendo assim, este tópico teve como finalidade apresentar a conexão existente entre aspectos da teoria luhmanniana que se aproximam da visão sustentável aqui defendida e, ainda, mostrar como a gestão sustentável insere-se nesse contexto. Não obstinado aprofundar conceitos da sustentabilidade e da gestão sustentável (como dito, serão tratados no capítulo quatro desse estudo), foi apresentada uma generalização de seus entendimentos a fim de permitir a compreensão e entendimento da conexão proposta. No decorrer do trabalho, esses temas e suas conexões voltarão a ser abordadas, trazendo maiores detalhes e *insights*.

4 GESTÃO SUSTENTÁVEL EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo foi desenvolvido com a finalidade de discutir a gestão sustentável em contexto organizacional. Para isso, será apresentada, primeiramente, a origem da Sustentabilidade Organizacional (SO), permeando seu histórico, que advém das primeiras discussões em âmbito global do termo Desenvolvimento Sustentável (DS). Uma vez compreendidos esses conceitos, será, então, debatida a importância da gestão organizacional e seus modelos e *frameworks*, enfatizando as gestões sustentáveis. Na sequência, serão explanado alguns dos principais modelos de gestão sustentável e apontados aqueles que serão analisados nesta dissertação.

4.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: TRAJETÓRIA DAS DISCUSSÕES RUMO À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Voltando à origem histórica do conceito da Sustentabilidade Organizacional, esta foi inicialmente discutida sob o título de Desenvolvimento Sustentável. Observando a popularização que o termo DS ganhou na década de 1980, almeja-se, aqui, explanar sobre seu histórico e demonstrar como o termo recebeu tamanha importância. Ademais, tendo em vista a confusão feita por muitos entre o DS e a Sustentabilidade, intenta-se elucidar sua diferença. Por fim, discorre-se sobre como esses termos levaram à concepção da Sustentabilidade Organizacional.

Mebratu (1998) destaca que as nossas fontes históricas do conhecimento (religião, filosofia, ciência moderna, crenças populares), afora divergência semânticas, vêm definindo a essência da sustentabilidade como um estágio de vida harmônica entre povos e entre estes e o ambiente. Isso significa dizer que, muito antes da disseminação da consciência de um desenvolvimento sustentável, a sociedade já abrangia esse conceito, porém sem a conhecida nomenclatura.

Até meados do século XIX, os efeitos do meio ambiente geográfico na condição humana eram um tópico de interesse e debate. Líderes do determinismo geográfico, como Buckle e Ellsworth Huntington, acreditavam na relação da sociedade humana e forças naturais, defendendo que qualquer fenômeno social que não levasse em consideração fatos geográficos seria uma análise incompleta. Entretanto, no início dos anos de 1920, essa concepção deu lugar à ênfase do planejamento e a reformas sociais. No meio acadêmico enfatizaram-se as mudanças dos alicerces da Teoria sociológica, passando a aceitar o

psicológico como sua base no lugar do físico e do biológico. Ademais, o período de 1955 a 1975 ficou conhecido como a Sociologia da modernização. Isso porque grande parte dos sociólogos favoreciam a possibilidade do crescimento sem fim e progresso via desenvolvimento científico e tecnológico continuados, ao passo que ignoravam os potenciais entraves de fenômenos ambientais, como a mudança climática. Outros até mesmo defendiam e “divulgavam” o benefício da inovação tecnológica e do desenvolvimento econômico. Dessa maneira, enquanto a ascensão da modernidade ocorria, a influência do meio ambiente físico era reduzida (HANNINGAN, 2009).

Foi somente com a globalização, isto é, com o conhecimento generalizado mundialmente dos impactos ambientais e seus efeitos, que resultou no fato conhecido como a “crise ambiental” (PIOTTO, 2003; LEFF, 2006). A preocupação que crescia resultava dos avanços tecnológicos advindos da Revolução Industrial e dos impactos negativos causados ao meio ambiente pela atividade humana. Os recursos materiais e energia, que durante muito tempo foram vistos como fonte inesgotável e disponíveis às necessidades dos homens, passam agora a ser contestadas como recursos limitados, causando uma inquietação e repercutindo um novo olhar a essas questões (ARAÚJO *et al.*, 2006).

Essa preocupação que emergia na sociedade foi marcada e estimulada por grandes eventos no cenário internacional. O grande marco estabelece-se em 1972, em Estocolmo, capital da Suécia, denominado Primeira Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Homem, deixando-se clara a necessidade da gestão do meio ambiente, pois o modelo de desenvolvimento precisava ser repensado. Por volta do mesmo período, um pequeno grupo de profissionais de diversos campos reuniu-se em Roma para debater a crise ambiental que estava se expandindo em uma escala alarmante. Essa reunião, conhecida como o “Clube de Roma”, elaborou um dos mais famosos estudos, *The limits to Growth* (MEBRATU, 1998).

Contudo, foi somente quase uma década mais tarde, em 1987, que o termo Desenvolvimento Sustentável foi apresentado e popularizado. Isso ocorreu por meio do relatório de Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, cuja elaboração foi feita pela WCED – *World Commission on Environment and Development* –, que enfatizou uma forte ligação entre a redução da pobreza, melhoria ambiental e equidade social. Sua definição é dada como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987; COFFMAN; UMEMOTO, 2010; POPE; ANNANDALE; MORRISON-SAUNDERS, 2004; HAHN *et al.*, 2010; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995;

BARKEMEYER *et al.*, 2014; REDCLIFT, 2006; VOS, 2007; MEBRATU, 1998; BARONI, 1992).

Embora até hoje o Relatório de Brundtland seja considerado uma das definições mais citadas pelos autores, disseminando o termo DS, este teve repercussão mundial somente com a Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992, no Rio de Janeiro, onde foi criada a “Carta da Terra” e elaborada a Agenda 21. A reunião contou com mais de cem chefes de Estado e tinha como objetivo discutir como associar o desenvolvimento à preservação do meio ambiente (CLAPP, 2005).

Tornando-se uma data emblemática, após dez anos, em 2002, ocorre a Rio+10, em Johanesburgo, reunindo a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável. A conferência não se limitou às discussões da preservação ambiental, mas englobou, também, aspectos sociais. Vinte anos depois da Rio-92, em 2012, ocorre a Rio+20, novamente no Rio de Janeiro, onde foi palco das discussões para definir a agenda do Desenvolvimento Sustentável e os planos firmados entre os países para as próximas décadas. O principal ponto abordado foi a renovação do compromisso político com o DS pela avaliação do progresso e das falhas na implementação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento dispensado aos temas novos e emergentes (SOBRE A RIO+20, 2012).

Ao longo das conferências, a posição da sociedade em contexto mundial corria concomitantemente à ampliação do conhecimento da situação em que o mundo se encontrava. Até aproximadamente 1960, o processo produtivo defendia a ideia de que a fonte de recursos disponíveis às necessidades humanas era ilimitada. No entanto, a partir das primeiras manifestações de consciência do problema ecológico, surgem leis ambientais e regulações que impedem o uso desenfreado dos recursos naturais. Tanto a década de 1960 quanto a de 1970 abrangem uma preocupação com a natureza e com a degradação ambiental, porém ainda com limitações. Acreditava-se que os desastres tinham um caráter localizado e possuíam propriedades de restituição, por isso a consciência ecológica mais ampla e coletiva era impedida (MONTIBELLER FILHO, 2007). Nessa fase, o ambientalismo é baseado na exigência legal, cuja ênfase recai sobre ações punitivas e o foco centra-se no fim dos processos produtivos e de consumo (PEREIRA, 2005).

No período de 1980, com a disseminação do Relatório de Brundtland, tornam-se globais os debates sobre o Desenvolvimento Sustentável e sua importância perante toda a sociedade. Nesse cenário, uma grande mudança ocorre, em que a sociedade passa a incentivar e encorajar comportamentos ambientalmente corretos. Esse comportamento leva, na década de 1990, ao anseio dos consumidores por empresas que seguissem os valores

ambientais, despertando a venda de produtos ambientalmente corretos. (PEREIRA, 2005). Desde então, o assunto tem ampliado sua relevância e discussão, passando, também, a fazer parte, inclusive, da agenda de governos e de setores influentes da sociedade, de agências internacionais e corporações (SIENA, 2008; MEBRATU, 1998).

A partir desse contexto e dos debates e conferências realizadas, pode-se observar um processo histórico do qual emergiu a nomenclatura do Desenvolvimento Sustentável e sua concepção, fruto de um longo caminho percorrido pelo homem de conscientização em relação à sociedade e a seu meio natural, de reavaliação crítica da forma como a humanidade lidava com o ambiente de habitação. Entretanto, mesmo após há quase três décadas que o termo alcançou a proeminência de mantra, ainda existe uma falta de consenso sobre ele (BARKEMEYER *et al.*, 2014; VOS, 2007; MEBRATU, 1998; BARONI, 1992; REDCLIFT, 2006).

Esse processo ocorre uma vez que o termo apresenta propostas genéricas e setoriais (BARONI, 1992; REDCLIFT, 2006). Algumas das lacunas encontradas no seu conceito são relativas à epistemologia, em que há pouca fundamentação sobre as interações; a falta de percepção cósmica, isto é, de total integração; a dificuldade de conceituar ambiente e a falta de coesão ética e de visões sobre o DS (MEBRATU, 1998).

Segundo Baroni (1992, p. 23), “o conceito impreciso e vago permite que pessoas e instituições com posições inconciliáveis no debate meio ambiente/desenvolvimento não comprometam suas posições”, de modo que diversos discursos tem se apropriado do termo de acordo com as suas conveniências, ideologias e projetos. No entanto, Mebratu (1998) rebate, dizendo que reforçar a coerência lógica dentro do conceito exige a superação da influência de interesses institucionais e de grupos como pré-requisito para o desenvolvimento da real compreensão do conceito que será capaz de orientar o alcance de um mundo sustentável. Esse é um desafio que deve ser enfrentado pela comunidade científica, por estar cada vez mais envolvida na promoção do desenvolvimento sustentável.

Para Vos (2007), quase todas as definições compartilham alguns elementos centrais, como a forma de olhar os problemas ambientais em relação à sociedade e à economia; a ideia de que os elementos sistêmicos devem se apoiar ou reforçar reciprocamente; sua distinção ao olhar para os sistemas mediante a equidade intergeracional e a ênfase em trabalhar além do cumprimento das leis e regulamentações.

Segundo a perspectiva contida no Relatório de Brundtland, que continua a ser apresentado por vários autores como o documento oficial mais aceito na comunidade científica (BARKEMEYER *et al.*, 2014; COFFMAN; UMEMOTO, 2009; VAN BELLEN,

2004; POPE; ANNANDALE; MORRISON-SAUNDERS, 2004; HOFF, 2008; KASSEL, 2011; HAHN *et al.*, 2010), os objetivos centrais que derivam do conceito de DS são: 1. Crescimento renovável; 2. Mudança de qualidade do crescimento; 3. Satisfação das necessidades essenciais por emprego, comida, energia, água e saneamento básico; 4. Garantia de um nível sustentável de população; 5. Conservação e proteção da base de recursos; 6. Reorientação da tecnologia e gerenciamento do risco; 7. Reorientação das relações econômicas internacionais (BARONI, 1992).

Dessa forma, embora as definições do termo possam variar em escala, contexto e aplicação, elas enfatizam uma parte ou outra do conceito original, que são necessários em diferentes contextos para que evoluam as condições sociais e ambientais (VOS, 2007). No entanto, não se deve cair em abordagens demasiadamente simplistas, que se utilizam de expressões inseridas em um processo inconsciente de homogeneização global. Muitos autores (BARONI, 1992; MILNE; KEARINS; WALTON, 2006; VOS, 2007; OSÓRIO; LOBATO; CASTILHO, 2005; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; DIAS, 2013). advertem para o fato de que, muitas vezes, o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade são usadas como tendo o mesmo sentido, todavia possuem significados distintos.

A Sustentabilidade é um conceito que se originou na Biologia e na Ecologia, referindo-se às taxas de recursos renováveis que podem ser extraídas sem danificar o ecossistema. Posteriormente, esse conceito moveu-se para a Economia, que descreve a relação entre capital natural e economia. Por fim, o termo foi, também, utilizado por políticos e mais recentemente na gestão de negócios e atingiu até a Engenharia. Dentro do campo social, o termo abrange a ideia de permitir um processo contínuo de existência, e está normalmente associado ao significado do DS, que engloba a relação de continuidade dos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sociedade (VOS, 2007).

A diferença entre ambos (DS e Sustentabilidade) remete ao fato de que, sendo a Sustentabilidade a capacidade de continuidade ao longo prazo, ela se torna uma jornada. Não existe um destino fixo, mas, somente, a busca sempre constante de movimento, avanço, melhoria contínua e aprendizagem. Já o Desenvolvimento Sustentável é visto como um caminho que devemos pegar para se atingir o destino da sustentabilidade (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006; VOS, 2007; OSÓRIO; LOBATO; CASTILHO, 2005). Assim, o DS envolve processos integrativos de desenvolvimento que tem como fim manter a dinâmica de um sistema complexo (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; KASSEL, 2011; DIAS, 2013). Já a sustentabilidade, que busca manter um processo contínuo de existência da humanidade, pode ser considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável. Conforme

Milne, Kearins e Walton (2006, p. 817) “atrás do desenvolvimento sustentável existe um conceito ainda mais importante: a sustentabilidade”.

A metáfora contida no artigo dos autores supracitados remete a um paradoxo que tem chamado a atenção de teóricos organizacionais no pensamento pós-moderno. A “sustentabilidade como uma jornada” implica que ela se move para o desconhecido, para uma aventura, que, por sua vez, não se conhece o destino final, pois a sustentabilidade está sempre buscando se renovar ao longo do tempo. No entanto, haja vista o seu conceito alusivo, tanto no campo acadêmico quanto profissional e organizacional, como saber se está caminhando e fazendo progressos para se atingir a sustentabilidade, se não se sabe o destino ao certo?

A grande questão que Vos (2007) coloca é: o que deve ser sustentado para gerações futuras? O autor responde que, nas comunidades, a qualidade de vida deve ser sustentada e, no aspecto organizacional, deve-se priorizar a missão necessária para que isso se realize. É impossível cravar a existência de uma única resposta para a questão: “o que é sustentabilidade?”. Entretanto as definições devem ser criadas para servir bem a diferentes épocas e contextos, e o mais importante: elas devem ser operacionalizáveis por meio de métricas e indicadores que apontem o progresso do caminhar rumo à sustentabilidade.

Nesse contexto, percebe-se a importância do papel das organizações frente ao processo do Desenvolvimento Sustentável, visto que o setor privado tem um potencial significativo para enfrentar e superar os desafios econômicos, sociais e ambientais ligados aos aspectos insustentáveis do desenvolvimento, já que fornece recursos financeiros e de pessoal, infraestrutura, inovação e tecnologia (BARKEMEYER *et al.*, 2014).

Mediante a compreensão de que as organizações passam a representar um dos atores mundiais com poder de ajudar a sociedade a se desenvolver sustentavelmente e alcançar a sustentabilidade, a sustentabilidade organizacional ganha força na década de 1990, período em que representou uma evolução dos mercados globais, criando a necessidade de estudar e refletir sobre organizações capazes de prosperar ao longo prazo (SAVITZ; WEBER, 2007). Frente a esse novo cenário, a sustentabilidade em âmbito organizacional passa a ser fonte de debates e holofotes, no qual, cada vez mais, o pensamento do DS está sendo apropriado no discurso organizacional (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

Diante dessas considerações, o tópico a seguir destina-se à apresentação da Sustentabilidade Organizacional.

4.2 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional, nas últimas décadas, tem recebido demasiada atenção no que tange às preocupações do desenvolvimento sustentável (BARKEMEYER *et al.*, 2014; HART; MILSTEIN, 2004; EWEJE, 2011; SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2004). Isso se deve não apenas à crescente disseminação do discurso da sustentabilidade que as discussões mundiais inseriram nos seus principais debates como, também, à percepção, cada vez maior, de consequências que as práticas das atividades humanas têm repercutido no mundo, como a pobreza, a desesperança e a consciência de exploração em uma parte do mundo que não permanece mais geograficamente isolada (HART; MILSTEIN, 2004).

Nessa direção, trabalhos que buscam definir a Sustentabilidade Organizacional (SO) emergem, trazendo consigo não somente o debate sobre a terminologia, mas, também, buscando meios de operacionalizar essa mesma sustentabilidade no dia a dia organizacional, mediante práticas e formas de gestões que priorizem essa nova mentalidade (HART; MILSTEIN, 2004; EWEJE, 2011; SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2004).

Como visto no tópico anterior, o DS é o caminho para se chegar à Sustentabilidade. Esta, que se refere à capacidade de manter algo em um estado contínuo, pode ser aplicada em diversos contextos. Portanto, quando se fala da Sustentabilidade Organizacional, refere-se à habilidade da organização se manter em um estado contínuo de existência. Esse fato torna-se importante e muito debatido, no contexto mundial, uma vez que, segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995), a organização é a única instituição poderosa o suficiente para fazer as mudanças necessárias à sustentabilidade do mundo. Ademais, a partir de estímulos do mercado, no qual os consumidores passaram a encorajar comportamentos ambientalmente e socialmente benéficos das organizações (PEREIRA, 2005), estas passam a ter mais chances de garantir sua sobrevivência, contanto que atendam às demandas de uma nova consciência emergente. Dessa forma, segundo os autores, um comportamento sustentável pode vir a ser fonte de vantagem competitiva.

A SO é desenvolvida no ambiente interno da organização pela percepção de inúmeras externalidades e pela ponderação de recursos e capacidades internas que permitem uma gestão coerente capaz de contribuir ao alcance do desenvolvimento sustentável da organização e, também, da sociedade, já que suas práticas extrapolam os limites da própria organização (MUNK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; BANSI, 2013; LUHMANN, 1997).

Destaca-se que, da mesma forma que inicialmente o conceito de DS voltou-se para o ambiental, estendendo-se posteriormente a outras esferas da sociedade – como a social e econômica –, no campo da Teoria Organizacional, o mesmo ocorreu; o que no início focava-se na discussão da esfera ambiental deu espaço à inclusão de outras duas dimensões muito citadas quando se refere à organização: a dimensão econômica e a social. Nesse cenário, o relatório de Brundtland geralmente oferece um ponto de partida para as definições e diretrizes das empresas (BARKEMEYER *et al.*, 2014), moderando o debate acerca do tema em três principais pilares (visualizados na Figura 6), que foram difundidas no meio empresarial como forma de operacionalizar a SO a partir do trabalho de Elkington (1999). Este relaciona sustentabilidade social, econômica e ambiental, cunhando o termo *Triple Bottom Line* (TBL).

Figura 6 - As três dimensões da Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Traduzido de Dyllick e Hockerts (2002, p.132).

O conceito de sustentabilidade organizacional proposto pelo TBL abrange a integração desses três pilares a partir de uma inter-relação e influência mútua, isto é, não é satisfatório atender eficientemente somente a uma dimensão do TBL, é necessário que as ações organizacionais envolvam os três pilares simultaneamente, visando a a sua integração (ELKINGTON, 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Frente a essa concepção, muitas definições da sustentabilidade organizacional são desenvolvidas e se tornam temas de debate e estudo. Dyllick e Hockerts (2002) definem a SO como a busca de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* direta e indiretamente, como acionistas, empregados, clientes, comunidades etc., sem comprometer a sua capacidade de atender às necessidades das partes interessadas, também, (*stakeholders*) no futuro.

Van Marrewijk e Werre (2003) referem-se à sustentabilidade organizacional como as atividades de a empresa demonstrar suas preocupações, de maneira voluntária, a

respeito da inclusão social e ambiental no tange às suas operações comerciais e interações com *stakeholders*. Os teóricos Hart e Milstein (2004, p. 66) acreditam, por sua vez, que “uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável”. Agora, segundo Almeida (2002), as organizações sustentáveis são vistas como economicamente viáveis e competitivas, gerando riqueza sem prejudicar o meio ambiente e contribuindo, ainda, para o desenvolvimento social de seu entorno. Da mesma forma, para Savitz e Weber (2007, p. 2), a “[...] empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações”.

Diante dessas definições, percebe-se como o TBL ganhou amplitude e se insere nas principais discussões sobre o tema em questão. Para Barkemeyer *et al.* (2014), a proposta dos três pilares da sustentabilidade de Elkington é o modelo mais popular de desenvolvimento sustentável hoje em dia. Segundo os autores, suas raízes filosóficas do paradigma da Gestão Ambiental atestam que o crescimento econômico pode ocorrer junto com melhorias nas condições sociais e ambientais. Nesse sentido, sua abordagem do “ganha-ganha” torna-se boa para os negócios, para a sociedade e para o ambiente. Entretanto, Milne, Kearins e Walton (2006) atentam para o fato de que as discussões do TBL geralmente são aspirações e não descrevem o que realmente acontece na prática. Dessa forma, a exposição de como a sustentabilidade organizacional de fato acontece é geralmente evitada.

Acreditando que a relação ganha-ganha, comumente encontrada em Teorias de desenvolvimento sustentável (REDCLIFT, 2006), usualmente permanece no campo das ideias e aspirações, propõem-se a substituição por uma potencial relação de “ganha-perde”, visualizadas e defendidas por muitos estudos (HAHN *et al.*, 2010; MUNK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2013), principalmente quando estudados casos reais (REDCLIFT, 2006). A relação ganha-perde é manifestada pelo conceito de *trade-off*, do qual remete a uma escolha conflitante. Em uma situação de escolha, o ato de priorizar determinado fato implica, conseqüentemente, o abandono de outro (MANKIWI, 2011).

Assim, quando pensado no *trade-off* da sustentabilidade organizacional, espera-se que as decisões tomadas em uma organização pautem-se pela seleção da alternativa que gere resultados mais qualificados, durante o longo prazo, para a organização e a sociedade, considerando as três esferas do TBL. Dessa forma, o conflito de interesses das diferentes esferas dentro da organização (econômica, social e ambiental) pode ser superado, pois cada escolha incorrerá em perdas para alguns, porém resultará na sobrevivência, a longo

prazo, de todos. Os *trade-offs* são, portanto, necessários, no entanto não devem ser considerados danosos, mas, sim, escolhas racionais dos sistemas em prol da sustentabilidade. Há alguns autores que defendem esse ponto de vista (HAHN *et al.*, 2010; MUNK; MUNK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2013; REDCLIFT, 2006).

Por meio dessas considerações e dos fundamentos até aqui expostos, entende-se a necessidade de posicionamento quanto à SO de forma que ela sustente os propósitos deste estudo, dando as orientações necessárias deste ponto em diante. Nesse sentido, percebe-se que os desafios das organizações estão em balancear o desempenho econômico com a equidade social e proteção ambiental, mediante *trade-offs*, transformando sua gestão na busca de um equilíbrio sistêmico que atue de forma integrada em prol de um desenvolvimento sustentável, de maneira nunca acabada e em permanente construção.

Uma vez focado o entendimento desse termo, as atenções voltam-se, agora, ao impacto que as práticas organizacionais acarretam, passando a exercer grande influência perante a própria sociedade. Muitas críticas demandam grande parte da “culpa” dos perigos ecológicos e desequilíbrios sociais às ações corporativas capitalistas, cujas práticas industriais e de consumo transformam a natureza e os indivíduos em um Quadro de especialização do trabalho (LENZI, 2006). Nesse sentido, as organizações passam a ter forças para influenciar práticas que se refletem em toda a sociedade e em seu ambiente, tanto negativa quanto positivamente.

Em uma visão mais positiva, Barkemeyer *et al.* (2014) acredita que as organizações têm grande potencial para a entrega de um desenvolvimento socioeconômico, mesmo este não sendo realidade atualmente. Para os autores, sendo as organizações privadas o principal “consumidor” de recursos ambientais e o princípio gerador de capital econômico, elas têm forte poder de influência no processo de elaboração de regras sentidas por toda a sociedade. Dessa forma, as organizações, em específico o setor privado, é capaz de desempenhar um papel significativo na definição de regras relativas à transição para um futuro mais sustentável, portanto exerce uma função chave no alcance da equidade intra e intergeracional.

Segundo Hart e Milstein (2004), a partir dos regimes de comércio global, o poder dos governos nacionais diminuiu, impulsionando as organizações a assumirem o papel de monitores e, em alguns casos, de aplicadores de padrões sociais e ambientais. Nesse sentido, as diversas formas de organizações existentes – públicas, privadas e sociedade civil ou ONGs – passam a influenciar atitudes e normas incorporadas pela população. Para

Gladwin, Kennelly e Krause (1995), a organização é a única instituição poderosa o suficiente para fazer mudanças necessárias à sustentabilidade.

No entanto, apesar de seu potencial, as organizações ainda carecem de estruturas que permitam operacionalizar uma gestão sustentável. Segundo os autores supracitados, a operacionalização da sustentabilidade ainda está na infância, e ferramentas de suporte para decisões e práticas são necessárias para incluir o critério de sustentabilidade em suas ações. Vos (2007) acredita que é necessário definir como ela deve ser praticada e como aplicar métricas e indicadores de progresso que possibilitem medir sua operacionalização. Observando a academia, nota-se uma carência de estudos que converjam em uma aceitação comum de sua prática, sendo marcada por muitos *frameworks* e modelos de gestão que almejam propor diretrizes para as práticas organizacionais sustentáveis, no entanto não ganham força e relevância para efetivamente serem aplicadas e utilizadas. Segundo Milne, Kearins e Walton (2006), a descrição de como a sustentabilidade organizacional de fato acontece é geralmente evitada.

A partir dessa percepção, o presente trabalho ambiciona estudar alguns dos principais modelos, reconhecidos pela literatura como alguns dos mais destacados trabalhos, e analisá-los mediante a proposição da interação ideal sistêmica fundamentada em Luhmann, buscando observar se sua estrutura atende aos aspectos da organização em concordância com a sociedade e a sustentabilidade. Para tanto, o tópico a seguir abordará alguns dos principais modelos/*frameworks* que buscam operacionalizar uma gestão sustentável, bem como algumas de suas fragilidades e avanços.

4.3 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEIS

A operacionalização da sustentabilidade organizacional pode ser observada por meio de indicadores, métricas e ações que, em última instância, estão contidas dentro da gestão empresarial. Os modelos de gestão, para McLagan (1996), são uma ferramenta de decisão utilizada em situações práticas e que devem ser controláveis. Nesse sentido, os modelos de gestão servem como parâmetro para guiar as ações e decisões dentro das estruturas da organização.

Para Lüdeke-Freund (2009) o modelo de negócio na gestão da sustentabilidade é utilizado por empresas que queiram melhorar seu desempenho de sustentabilidade e tenham disposição para mudar seu modelo de negócio, de forma incremental ou radical, sendo este um dos fatores decisivos para o sucesso na tarefa. No

mesmo sentido, para Azapagic (2003), a operacionalização da SO não é uma tarefa comum, mas, sim, dependente de um grande número de mudanças. Integrar as diversas esferas que culminam na sustentabilidade não pode ser visto como uma simples soma, mas, sim, como uma integração sistemática de todas as atividades organizacionais.

Frente a esses novos desafios que as organizações enfrentam, muitos estudos tentam compreender e definir terminologias e práticas que almejem o alcance da SO e do DS (VOS, 2007). No entanto “são poucos os estudos que buscam desenvolver e/ou aplicar algum tipo de modelo de gestão da sustentabilidade e, em geral, os que o fazem frequentemente não possuem originalidade, limitam-se apenas a reproduzir repetições” (DIAS, 2013, p. 78).

Na tentativa de avançar frente a esse impasse, a presente dissertação almeja investigar, ainda que em teoria, os modelos de gestão existentes na academia mediante a proposição ideal-sistêmica fundamentada em Luhmann, a fim de contribuir significativamente para seu sucesso, quando eles forem colocados em prática. Isso posto, acredita-se que a teoria luhmanniana, em concordância com a visão da sustentabilidade sobre os negócios, possa fornecer novas concepções para sua operacionalização. Segundo Mebratu (1998, p.517), “embora não haja dúvidas da importância da visão em qualquer transformação social, ações baseadas na visão que não são testadas ou guiadas por um corpo concreto de teoria podem levar ao caos no lugar de soluções”.

A partir dessa abertura, serão apresentados alguns dos modelos que circulam na literatura das Ciências Sociais Aplicadas. Ressalvando a impossibilidade de abranger todos os modelos existentes, este estudo optou por basear-se pela seleção dos principais modelos de gestão sustentável apresentado pelos trabalhos de Bansi (2013), Dias (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014). Esta escolha foi feita devido à crença de que a extensão de estudos já iniciados permite à ciência aprofundar-se em conhecimentos que, de outra maneira, não seriam delineados em sua totalidade. Dessa forma, a preocupação nesta dissertação baseia-se em analisar alguns dos principais modelos de gestão sustentável, e não na extensiva pesquisa de levantamento dos modelos existentes e nos critérios de seleção, conforme já foram especificados em estudos anteriores, e que será demonstrado brevemente a seguir.

Reconhecendo a necessidade de identificar modelos plausíveis de serem aplicados à realidade organizacional, Bansi (2013) e Dias (2013) empreenderam estudo de levantamento e análise de artigos que relatassem a aplicação ou proposição de modelos da operacionalização da SO. A partir de pesquisa realizada na base de dados periódicos Capes, foram encontrados 38 artigos com essa característica. No intuito de identificar avanços e

fragilidades com base em parâmetros conceituais adotados como ideais pelas autoras (ver Quadro 5), foram destacados cinco modelos como sendo os mais originais. Seu resultado pode ser visto no Quadro 6, no qual destacam-se a nomenclatura dos modelos, seus autores e origem.

Quadro 5 - Parâmetros conceituais adotados como ideais em estudos anteriores de Bansi (2013) e Dias (2013)

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) e 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 <i>et. al.</i> (2005); Laville (2009); Cheng, Fet e Holmen, (2010); Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) e 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) e Valente (2012).
4	A formação de alianças com outros grupos de interesse (ONGs, fornecedores, concorrentes) é fundamental para o alcance da SO.	Wheeler <i>et al.</i> , 2005.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bansi (2013) e Dias (2013).

Quadro 6 - Modelos de gestão da sustentabilidade organizacional selecionados por Bansi (2013) e Dias (2013) como os mais originais e operacionalizáveis

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

Fonte: Bansi (2013, p. 67) e Dias (2013, p. 79).

Moçato-de-Oliveira (2014), em complemento aos estudos anteriores, analisa mais quatro modelos, além dos citados no Quadro 6, que podem ser considerados como atendendo aos parâmetros da plausibilidade de operacionalização dos modelos dentro das organizações. O complemento dessa seleção é demonstrado no Quadro 7, novamente destacando a nomenclatura dos modelos, seus autores e origem.

Quadro 7 - Seleção dos modelos de gestão da sustentabilidade organizacional complementados por Moçato-de-Oliveira (2014)

Modelos de Gestão da Sustentabilidade	Autores/Referência	Origem
Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line – TBL –, Avaliação Integrada e Sustentabilidade.	Hacking e Guthrie (2008).	Inglaterra
Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente	Hart (1995).	Estados Unidos
Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis.	Lüdeke-Freund (2009).	Alemanha
Modelo de Valor Sustentável.	Hart e Milstein (2004).	Estados Unidos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Moçato-de-Oliveira (2014).

Pautando-se por esses estudos, delimitam-se as fronteiras desta dissertação, a saber, nove modelos selecionados que permitem a tradução dos princípios gerais da sustentabilidade em práticas organizacionais. A partir desses modelos selecionados, sua análise parcial foi realizada por parâmetros estabelecidos com base nas análises realizadas por Bansi (2013), Dias (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014). Essa pré-análise foi realizada, uma vez que os estudos anteriores já demonstraram algumas de suas principais falhas e vantagens, permitindo, assim, que observações já realizadas como um resultado em seus trabalhos se tornassem indicadores para potenciais parâmetros de seleção nesta dissertação, evitando, desse modo, o retrabalho.

Os parâmetros estabelecidos para julgar os nove modelos advêm da teoria exposta até o momento neste estudo, julgando pertinente, ainda, as notas realizadas pelos trabalhos adotados como guia na seleção dos modelos. Considerando que a literatura da SO acredita que sua implementação deve ser parte integral dos negócios, indo além da simples “adição” (AZAPAGIC, 2003), aposta-se que a sua inserção deve ocorrer em todos os níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico (CHENG; FET; HOLMEN, 2010; EPSTEIN, 2008). Ademais, como já apontado, para uma gestão ser sustentável, esta deve proporcionar respostas além das exigências legais, contribuindo para o aumento do sucesso da organização em longo prazo (MOLTENI; PEDRINI, 2010).

Os modelos de gestão devem, ainda, englobar um contexto amplo de atuação e, dessa forma, devem pressupor sua adoção para os diversos tipos de organizações, abrangendo tanto as empresas mais estruturadas e de grande porte quanto as pequenas e médias empresas. Investimentos nos ativos financeiro, social e ambiental também devem ser considerados e simultâneos (WHEELER *et. al*, 2005). Para Elkington (1999), o TBL trata-se

de uma operacionalização integrativa entre as três dimensões dentro da organização. Dessa forma, a SO deve ser implantada atendendo, no mínimo, às três esferas.

Mediante as considerações expostas, conclui-se que cada um desses pontos transfigure-se em parâmetros a serem atendidos para a pré-análise dos nove modelos aqui delimitados, e que podem ser visualizados no Quadro 8. Os modelos que continuem a atender aos parâmetros estipulados são, então, colocados em análise para serem confrontados com a visão luhmanniana e ver se, de fato, a estrutura deles é condizente com a sua prática dentro da organização.

Quadro 8 - Parâmetros para pré-análise dos nove modelos elencados até o momento

	Parâmetro	Atende	Não atende
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), Cheng, Fet e Holmen (2010), Molteni e Pedrini (2010), Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Hart e Milstein (2004) e Lüdeke-Freund (2009).	Hart (1995), Wheeler <i>et al.</i> (2005) e Hacking e Guthrie (2008).
2	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 em longo prazo.	Azapagic (2003), Cheng, Fet e Holmen (2010), Molteni e Pedrini (2010), Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Hart e Milstein (2004), Hacking e Guthrie (2008), Lüdeke-Freund (2009) e Wheeler <i>et al.</i> (2005)	Hart (1995).
3	A gestão da SO deve pressupor sua adoção para os diversos tipos de organizações (tanto as empresas mais estruturadas, de grande porte, quanto as pequenas e médias empresas).	Molteni e Pedrini (2010), Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Hart e Milstein (2004), Hacking e Guthrie (2008), Lüdeke-Freund (2009), Wheeler <i>et al.</i> (2005) e Hart (1995).	Azapagic (2003), Cheng, Fet e Holmen (2010) (Apenas para empresas mais estruturadas).
4	A SO deve ser implantada atendendo, no mínimo, às esferas econômica, ambiental e social.	Hacking e Guthrie (2008), Molteni e Pedrini (2010), Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Hart e Milstein (2004), Cheng, Fet e Holmen (2010), Wheeler <i>et al.</i> (2005) e Azapagic (2003).	Lüdeke-Freund (2009) e Hart (1995) (Não englobam aspectos sociais).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de contribuições de Bansi (2013), Dias (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014).

Com base nos parâmetros constituídos, pode-se, então, classificar cada um dos modelos segundo os apontamentos e considerações feitas nos trabalhos anteriores, os quais esta dissertação toma como base. Conforme observado no Quadro 8, os modelos dividem-se entre aqueles que “atendem” ou “não atendem” aos requisitos estipulados. Aqueles que não atendam a todos os parâmetros serão considerados inválidos, ou seja, eles não obtêm os critérios mínimos defendidos nesta dissertação para poderem ser analisados sob a luz da perspectiva sistêmica, isto porque já não correspondem a um padrão mínimo entendido aqui como necessário à sua real operacionalização.

Como visualizado, o modelo da Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente, de Hart (1995), não atende às duas primeiras condições, uma vez que ele busca apenas a SO sob um ponto de vista estratégico, trabalhando com a dualidade de preservação ambiental e o desempenho econômico, não considerando, assim, aspectos sociais. O modelo de Hacking e Guthrie (2008) não insere decisões operacionais e táticas, posto que o *framework* da estrutura tridimensional de avaliação é um Quadro de referência por características, utilizando a descrição em vez de terminologias que nem sempre são as mesmas em diferentes localidades. Assim, o modelo alinha as técnicas de avaliação e os temas abordados, conectando com a perspectiva da organização voltada ao estratégico. Tendo em vista que uma organização, ao utilizar o Quadro, deve reconstruir os conceitos conforme sua visão, essa tarefa destina-se aos tomadores de decisão e alta cúpula estratégica.

Já os modelos de Azapagic (2003) e Cheng, Fet e Holmen (2010) mostram-se adequados somente para empresas mais estruturadas, como as de grande porte, por isso não atendem ao parâmetro número três e são desconsideradas da análise.

O modelo de Wheeler *et al.* (2005) também foi excluído da classificação, uma vez que deixa de corresponder ao parâmetro número um. Dessa forma, apreende-se, a partir de sua análise, que ele não prevê o acontecimento da SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos, apesar de atender ao quesito dois e três com respostas além das exigências legais e pressupõe a sua adoção aos diversos tipos de organizações privadas. Observa-se, ainda, que o modelo de Lüdeke-Freund (2009) não atende ao quarto parâmetro, pois tanto o seu modelo quanto o modelo de Hart (1995) não englobam os aspectos sociais em suas análises.

Partindo dessas considerações, entende-se que, entre os nove modelos listados nos Quadros 6 e 7, os que atendem simultaneamente a todos os parâmetros são somente três:

1. Modelo de Valor Sustentável, de Hart e Milstein (2004);
2. *Framework* representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011);
3. Síntese Socioeconômica, de Molteni e Pedrini (2010).

Compreendendo que aqueles modelos que não atendam a pelo menos um dos parâmetros estipulados são obrigatoriamente excluídos da amostra desta dissertação, nesta página em diante, o estudo segue com a finalidade de analisar os três modelos que, a partir de uma série de critérios e seleção elaborados não somente neste estudo como, também, em investigações anteriores (BANSI, 2013; DIAS, 2013; MOÇATO-DE-OLIVEIRA, 2014), foram considerados os principais que atendem aos padrões de exigência para a operacionalização de sua prática organizacional. Na sequência, detalha-se cada um deles para sua uma melhor compreensão, e que eles sejam passíveis de análise – como objetivo desta dissertação – se de fato forem adequados à sua efetiva concretização, sob uma perspectiva sistêmica luhmanniana – que aborda e estuda os sistemas organizacionais por uma interpretação sociológica e não somente do ponto de vista isolado do campo organizacional, aproximando-se, assim, do contexto e significado da sustentabilidade organizacional, que necessita de interdisciplinaridade e cooperação.

4.3.1 Modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004)

Hart e Milstein (2004) apresentam um modelo complexo e multifacetado de criação de valor para os acionistas que leva em consideração os desafios globais do desenvolvimento sustentável. Eles mostram que a sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, mas que, ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral.

Os componentes básicos do modelo são constituídos usando duas dimensões que são fonte de tensão criativa para a empresa: há o eixo vertical, que reflete a energia observada pelas organizações em alcançar resultado de curto prazo, ao mesmo tempo que garantem, também, seu crescimento em longo prazo; e há o eixo horizontal, que reflete o crescimento da empresa, tanto interna quanto externamente.

A justaposição desses dois eixos produz uma matriz com quatro dimensões distintas do desempenho crucial para a geração de valor ao acionista, que são: (1) custo e redução de custos, formada pela interação entre os eixos do curto prazo e o crescimento

interno; (2) reputação e legitimidade, resultado da intersecção entre curto prazo e crescimento externo; (3) inovação e reposicionamento, advindos dos eixos de longo prazo e crescimento interno; e (4) caminho de crescimento e trajetória, decorrência das linhas do longo prazo e crescimento externo. Nota-se, ainda, que a empresa deve atender aos quatro quadrantes simultaneamente se deseja maximizar o valor ao acionista ao longo do tempo (HART; MILSTEIN, 2004).

A matriz descrita representa um esforço para a criação de valor ao acionista que exige o desempenho da organização em múltiplas dimensões. Dessa forma, ela pode ser relacionada ao desenvolvimento sustentável, também entendido como um desafio multidimensional. Esses desafios podem ser vistos sob a ótica dos negócios como oportunidades de identificação de estratégias e práticas que elevam o desempenho nos quatro quadrantes do modelo de geração de valor ao acionista supraexposto, por isso facilita a criação de valor sustentável para a empresa (HART; MILSTEIN, 2004).

Os motivadores globais da sustentabilidade são delimitados em quatro conjuntos. Eles são: (1) crescente industrialização e suas consequências correlatas – consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos; (2) proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil; (3) tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias capazes de tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva; (4) aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização (HART; MILSTEIN, 2004).

O primeiro motivador global da sustentabilidade está associado ao crescimento da atividade industrial nos últimos anos, a qual tem causado impactos que podem ser irreversíveis ao ambiente, ao clima, à biodiversidade e ao ecossistema. Hart e Milstein (2004) alegam que, ao mesmo tempo que a industrialização causou grandes benefícios econômicos, ela também produziu quantidades significativas de poluição e consumação de matérias-primas naturais e recursos a uma taxa crescente. Dessa forma, a eficiência de recursos e a prevenção da poluição são determinantes para o desenvolvimento sustentável.

O segundo conjunto de motivadores relaciona-se ao desenvolvimento de um público emergente da sociedade civil. Explica-se: após o regime do comércio global, o poder dos governos nacionais diminuiu, abrindo espaço para ONGs e outros grupos da sociedade com a função de ocupar o papel de fiscalizadores e, em alguns casos, de aplicadores de padrões sociais e ambientais. Junto ao enfraquecimento do poder dos governos nacionais, emerge, também, a disseminação da Internet e de tecnologias de informação que contribuem para esses grupos se comunicarem de maneira que, há uma década, não era possível. Devido

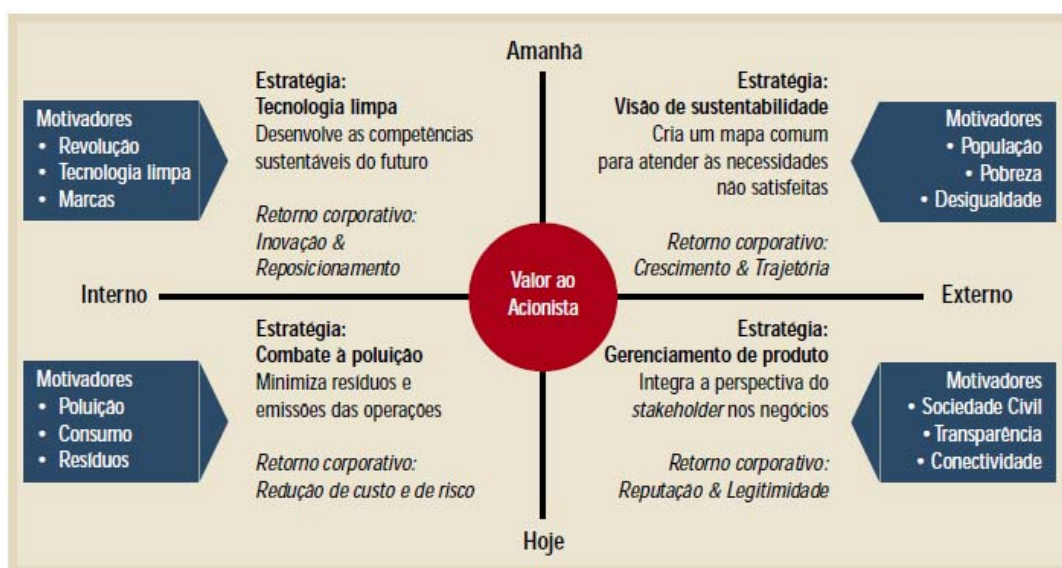
às informações cada vez mais acessíveis e transparentes, as empresas que buscam o desenvolvimento sustentável veem-se perante o desafio de funcionarem de forma clara e responsável, sabendo que existem *stakeholders* bem informados e ativos (HART; MILSTEIN, 2004).

O terceiro motivador global relaciona-se à tecnologia emergente. Genoma, biomimética, nanotecnologia, tecnologia da informação e energia renovável são alguns exemplos que podem tornar possível a redução dos problemas da rápida industrialização. Essas tecnologias emergentes possuem potencial de atender à necessidade de bilhões de habitantes rurais, por exemplo, de forma a reduzir drasticamente o impacto ambiental. Acredita-se, portanto, que a chave para a busca do desenvolvimento sustentável encontra-se nas inovações e transformações tecnológicas (HART; MILSTEIN, 2004).

Por fim, o último conjunto de motivadores globais da sustentabilidade volta-se para o aumento da população e desigualdade associada à globalização. O rápido crescimento populacional levou a migrações da zona rural para as cidades, com isso houve aumento das desigualdades de renda. Essa combinação levou à acelerada decadência social, ao caos político e ao terrorismo. Nesse sentido, o desenvolvimento social e a criação de riqueza mostram-se necessários, contudo devem seguir um trajeto completamente diferente do atual, caso se queria evitar o colapso ecológico (HART; MILSTEIN, 2004).

Assim, tendo em vista a complexidade da sustentabilidade e dos fatores apresentados, Hart e Milstein (2004) acreditam que ela não pode ser equacionada em uma única ação corporativa, mas, sim, mediante a um conjunto abrangente de motivadores, conforme introduzidos acima. As combinações de cada um desses motivadores, com os quatro quadrantes apresentados anteriormente, integram, para a geração de valores aos acionistas, então, o modelo proposto pelos autores, que dizem: “Cada motivador da sustentabilidade, com suas estratégias e práticas de negócio associados, corresponde a uma dimensão particular do valor ao acionista” (HART; MILSTEIN, 2004, p. 70). A Figura 7 demonstra esse pensamento:

Figura 7 - Modelo de valor Sustentável



Fonte: Hart e Milstein (2004, p.71).

Considerando essas estratégias em conjunto, elas têm o potencial de reduzir custo e risco, elevar a reputação e a legitimidade da empresa, acelerar a inovação e o reposicionamento e cristalizar caminhos e trajetórias de crescimento (HART; MILSTEIN, 2004). Frente ao exposto, conclui-se que o modelo sugerido apresenta respostas além das exigências legais, uma vez que não estão pautados unicamente pelo cumprimento da lei, mas, sim, buscam ir além desta, preocupando-se em ajudar a preservação do ambiente e do social, e não somente atingir as estipulações processuais. Ademais, o modelo pressupõe a sua adoção em diversos tipos de organizações, isto é, de grandes a pequenas empresas, não estabelecendo um cenário único de sua aplicação. Por fim, complementa-se que as esferas econômica, social e ambiental são atendidas posto que a preocupação tanto com os impactos ambientais quanto as desigualdades sociais e as preocupações econômicas da organização são repensadas e expostas durante toda a explicação do modelo.

Considerando o desafio existente em alcançar as estratégias que englobam o portfólio dos quatro quadrantes, Hart e Milstein (2004) propõem passos específicos na busca pelo valor sustentável. São eles: o diagnóstico – fazendo um balanço do portfólio da empresa; uma avaliação de oportunidades – forças e fraquezas em termos de capacitação; e uma implementação – o planejamento do projeto e dos experimentos.

Finalmente, os autores ressaltam que as organizações que tenham habilidade para adquirir novas competências, trabalhar com parceiros e coragem de mudanças – para

citar alguns elementos – podem se destacar no mercado por possuírem uma vantagem potencialmente poderosa. No entanto, embora o modelo possa ser visto como simplista, não deve ser confundido com “facilidade de execução”, pois são, de fato, desafiadoras e complexas.

4.3.2 Framework Representativa do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2011)

O FRASOR, proposto por Munck e Borim-de-Souza (2011), foi configurado na inquietação dos pesquisadores em tentar suprir a lacuna existente dentro do campo organizacional sobre como alcançar a Sustentabilidade nesse âmbito. Partindo desse princípio, três vertentes guiaram todo o trabalho: o *triple bottom line* (TBL), de Elkington (1999); a Teoria do Agir Organizacional (TAO), de Bruno Maggi (2006); e a Teoria da Gestão por Competências.

A visão do tripé da sustentabilidade (TBL), termo cunhado por Elkington em 1999, quando inserida no campo organizacional, retrata uma nova perspectiva já adotada por muitas empresas – segundo Dyllick e Hockerts (2002) –, que aborda a Teoria das três dimensões da sustentabilidade (Figura 6), da qual, para se obter um desempenho excelente, são necessários novos tipos de parcerias econômicas, sociais e ambientais. Sendo imperativo desenvolver os três pilares concomitantemente, não é condição suficiente para a empresa ser sustentável se as três esferas não trabalharem mutuamente.

A Teoria do agir organizacional (TAO), de Maggi (2006), foi abordada por Munck e Borim-de-Souza (2011) a partir de como ela concebe os fenômenos organizacionais, entendidos como um processo de ações e decisões, findo mas não finito, em que a racionalidade decisória é intencional, mas limitada. Dessa forma, concebe a organização como um agir processual coletivo intencional que contribui para sua perpetuação ao longo do tempo. A TAO aprofunda-se no relacionamento entre organizações, indivíduo e ambiente externo, por isso mesmo mostra-se relevante para o estudo das organizações que almejam vincular-se às premissas sustentáveis.

Por fim, a última “vertente guia” do *framework* proposto é a Teoria da Gestão por Competências que, segundo Santos (2001), enfoca um desempenho de maior produtividade, ao alinhar o desempenho individual, grupal e organizacional. Nesse sentido, quando se aborda a questão das competências em âmbito organizacional, busca-se um modelo estratégico que abranja as competências da organização e das pessoas nela inseridas, para que,

juntas, consigam seguir na mesma direção para atingir resultados (MILLS, 2002). Esse tipo de gestão mostra-se válido, uma vez que “a competência não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico” (FLEURY; FLEURY, 2006), mas, sim, está em constante construção e aprendizado (BITENCOURT, 2005). Para Fleury e Fleury (2006), a competência é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dessa forma, a dinamicidade envolta à gestão por competências permite que seja possível relacionar a entrega necessária que um ambiente altamente complexo como a sustentabilidade exige (pois necessita da interação entre diversos sistemas: econômico, social e ambiental) ao passo que, também, contribui tanto para a própria agregação de valor dos envolvidos quanto da sociedade em si. Por isso, Munck e Borim-de-Souza (2011), a partir das contribuições de Mills *et al.* (2002) e Maggi (2006) elaboram uma hierarquia em que categorizam as competências organizacionais passíveis de serem instigadas e promovidas, assim como está exposta no Quadro 9.

Quadro 9 - Uma categorização simplificada de competências organizacionais

Categorias das Competências Organizacionais	
1º Competências Centrais	Representam um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia.
2º 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.
3º Competências de Suporte	Representam um agir organizacional validado capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Fonte: Munck e Borim-de-Souza (2011, p.151).

Enfim, uma vez entendido o contexto ou, ainda, as teorias “base” que suportam o FRASOR, elucidada-se sua proposta, cuja Sustentabilidade Organizacional passa a ser entendida como um agir organizacional, competência central, compreendida pela arquitetura de competências. Em suma, entende-se que a Sustentabilidade Organizacional é uma competência central, promovida pelo alinhamento dos agires das competências--chave, isto é, a Sustentabilidade Econômica (SE), Sustentabilidade Ambiental (SA) e Sustentabilidade Social (SS). Para a obtenção dessas competências-chave, é necessário um alinhamento dos agires das competências de suporte que são formadas pela combinação de dois a dois das sustentabilidades econômica, ambiental e social, que são: ecoeficiência (SE e SA), justiça socioambiental (SA e SS) e inserção socioeconômica (SE e SS). Para melhor

compreensão dos pilares da sustentabilidade organizacional, no Quadro 10 explica-se cada um deles.

Quadro 10 - Os pilares da sustentabilidade organizacional

Sustentabilidade Organizacional (SO)	
Sustentabilidade Econômica (SE)	Refere-se à viabilidade econômico-financeira. 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 ao longo prazo. É por meio dos lucros empresariais que empregos são gerados, por conseguinte melhores condições sociais são alcançadas. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária.
Sustentabilidade Ambiental (SA)	É 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. As operações organizacionais são pautadas 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.
Sustentabilidade Social (SS)	É 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. Em síntese, incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano, à equidade e às considerações éticas.

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

Tais sustentabilidades, quando atingidas, impulsionarão um equilíbrio organizacional sistêmico representante da conquista da sustentabilidade organizacional, que contribuirá para um equilíbrio maior, cuja propagação pelo agir organizacional evidencia de um entendimento de desenvolvimento coletivo, coordenados, de cooperação e com objetivos compartilhados. Essas interações permitem observar como se dá a relação de conflitos entre interesses econômicos, sociais e ambientais e demandam um novo olhar e prática de gestão que estejam voltados ao equilíbrio entre os três pilares, de forma a integrá-los no cotidiano (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). A Figura 8 ilustra a proposta aqui discutida.

Figura 8 - Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR)



Fonte: Munck e Borim-de-Souza (2011, p.155).

Dessa forma, observando a Figura 8, entende-se que:

- A Sustentabilidade Organizacional inicia-se com as competências de suporte: ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica;
- Essas competências de suporte, quando combinadas pela organização por meio do seu “agir”,⁸ resultam em competências-chave para a empresa: Sustentabilidade Econômica (SE), Sustentabilidade Ambiental (SA) e Sustentabilidade Social (SS);
- As competências chave, também, por meio de seus agires, promovem e orientam a Sustentabilidade Organizacional;
- A Sustentabilidade Organizacional, por sua vez, devido ao fato de estar em constante construção, ou seja, a organização está constantemente se refazendo por meio dos indivíduos e de suas competências, pode modificar as competências-chave, adequando, assim, sua prática empresarial para melhor contribuir com a sustentabilidade global.

⁸ Bruno Maggi (2006) compreende a organização como um agir social, como um processo de ações e decisões as quais indicam relação entre conduta e sentidos subjetivo e objetivo de um sujeito humano.

- A partir de sua constante construção e modificação, o modelo apresenta-se como uma via de mão-dupla, em que todos os “níveis” podem ser alterados, influenciando todos os demais.

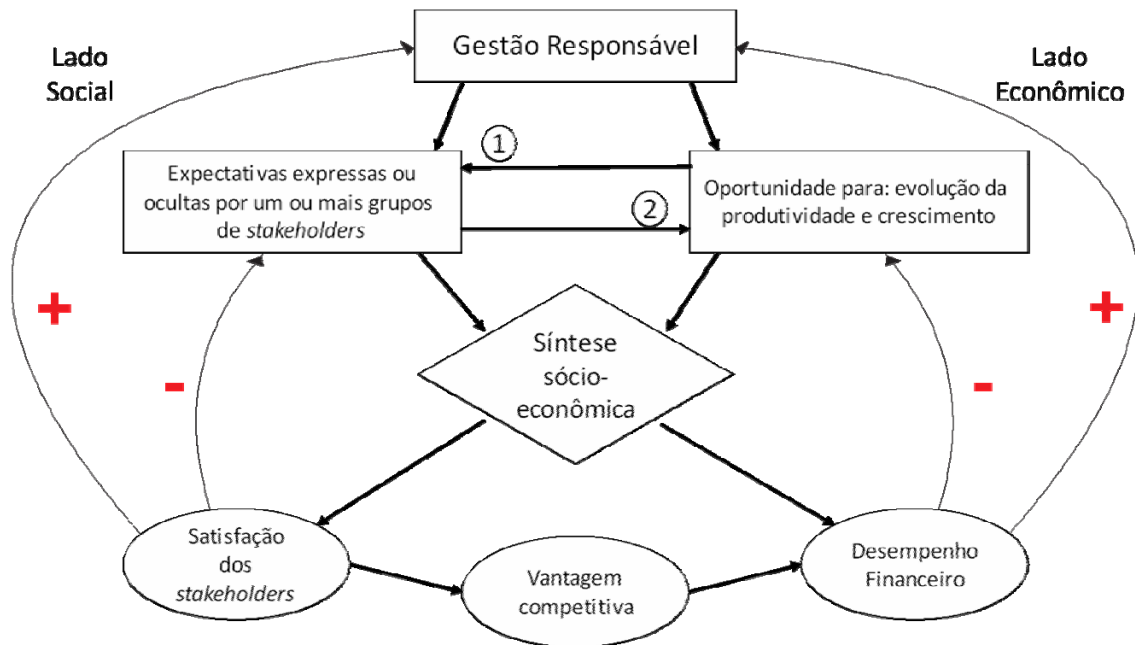
Assim, ressalta-se o fato de que competência é um conceito em construção, ou seja, ele não é acabado, mas, sim, está sempre em elaboração, podendo ser agregadas a ele novas ideias e reflexões (BOTERF, 1997). Trata-se, pois, de “um processo dinâmico e construtivo, adaptável a situações específicas e construído a partir de significados próprios a cada realidade” (BITENCOURT, 2005).

4.3.3 Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010)

O modelo desenvolvido por Molteni e Pedrini (2010) busca envolver a combinação da alta competitividade e desempenho econômico com ótimos desempenhos sociais e ambientais. Os autores acreditam em uma solução “ganha-ganha” da qual é possível atender às necessidades específicas dos *stakeholders* para além das exigências legais, ao passo que podem otimizar as oportunidades para o crescimento da produtividade e desenvolvimento dos negócios.

Essa proposta, chamada de síntese socioeconômica, deve abarcar simultaneamente a questão social e a questão econômica. Somente com a satisfação dos *stakeholders* em conjunto com o desempenho econômico é possível inovar frente ao mercado e garantir uma sólida vantagem competitiva da organização (MOLTENI; PEDRINI, 2010). Os mesmos autores atentam para o fato de que uma resposta positiva no âmbito social sem a inserção do desenvolvimento da organização economicamente seria um ato de filantropia, que, embora positivo, não é saudável para a organização cuja necessidade é sobreviver. Na contramão, visar somente ao lado econômico do negócio é o mesmo que não considerar os aspectos sustentáveis necessários em longo prazo para a sua sobrevivência. A Figura 9 ilustra o modelo.

Figura 9 - Síntese Socioeconômica



Fonte: Traduzido de Molteni e Pedrini (2010, p. 628).

“A lógica da síntese socioeconômica sugere a busca de caminhos que atendam às necessidades sociais e ambientais que aumentam a produtividade e crescimento da empresa, tanto quanto possível” (MOLTENI; PEDRINI, 2010, p. 631). Os autores ainda acreditam que a noção desse modelo leva a organização a uma vasta gama de elementos que vão desde processos únicos a orientações estratégicas. Dessa forma, prevê o acontecimento da SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos. A classificação das soluções empregadas pelo modelo da síntese socioeconômica é proposta mediante sete categorias, visualizadas na Figura 10.

Figura 10 - A classificação da síntese socioeconômica



Fonte: Traduzido de Molteni e Pedrini (2010, p. 628).

Como observado, nota-se que os níveis mais baixos são aqueles atribuídos às soluções de caráter genérico, sendo aplicados em diversas organizações e decididas por níveis gerenciais medianos. Em contrapartida, nos níveis mais altos, as soluções são específicas e decididas por níveis gerenciais da alta cúpula (MOLTENI; PEDRINI, 2010). Aqui, percebe-se que o nível de abrangência do modelo é amplo, podendo ser introduzido tanto nas decisões organizacionais locais quanto regionais, nacionais a até mundiais, sendo aplicável em diferentes indústrias e até a projetos com maior valor estratégico, que são tipicamente empresas específicas. A descrição de cada um dos níveis das soluções promovidas pelo modelo é explanada na sequência, permitindo seu maior entendimento.

Partindo da visão de cima para baixo do cone invertido da Figura 10, inicia-se a explicação de cada uma das etapas a partir da *Identidade da empresa*, nível mais alto da classificação da síntese socioeconômica e que é dependente de soluções específicas da gestão estratégica. Sua orientação social e/ou ambiental constitui o ponto central da identidade da empresa e todas as decisões são tomadas conforme esse critério. Nessa etapa, há uma liderança que incentiva o alto desenvolvimento da sensibilidade socioambiental e promove essa cultura dentro da organização a partir do carisma.

O *perfil da empresa* volta-se à abordagem sinérgica entre o desempenho econômico e os resultados socioambientais que inspiram o perfil da organização. Como exemplo, cita-se a dispersão de uma empresa cuja localidade é rural em detrimento de sua

concentração operacional em uma indústria de larga escala. Aqui há o alto nível de satisfação, o forte sentimento de pertença dos trabalhadores e do consenso das partes externas interessadas que podem dar origem a níveis mais elevados de produtividade e competitividade.

O nível dos *negócios sociais e/ou ambientais* relaciona-se aos negócios cujos impactos sociais e ambientais são centrais para a estratégia competitiva da empresa. Nesse aspecto, normalmente as empresas são capazes de gerar fluxos de receita e renda adicionais ao lançar, por exemplo, produtos que visam à satisfação de necessidades de um grupo social fraco. Sua estratégia está em acrescentar, aos negócios tradicionais, estratégias voltadas ao social e ambiental.

As *estratégias funcionais* são todas as atividades pertencentes a uma função da empresa que são interpretadas a partir da dimensão socioambiental. As políticas de gestão de recursos humanos são um exemplo de que é possível produzir benefícios para o funcionário ao mesmo tempo que se produz desempenho financeiro à empresa.

As *iniciativas transversais* são aquelas que envolvem mais funções e mais negócios da empresa. A política global de economia de energia de uma empresa pode ser um exemplo desse nível classificatório do modelo. As *iniciativas funcionais*, por sua vez, são soluções inseridas na funcionalidade organizacional que possuem um amplo impacto nas microações. Por exemplo, a introdução da enfermaria na empresa possibilita benefícios aos empregados e reduz seu absenteísmo.

Por fim, as *microações* são o nível mais baixo da classificação da síntese socioeconômica e é dependente de soluções genéricas da gestão operacional. Nesse nível, os gestores são capazes de combinar impactos positivos sociais ou ambientais com benefícios econômicos, por exemplo, a adoção de lâmpadas frias e o uso de sensores de aproximação reduz os custos de despesa e é melhor indicado para redução dos impactos ambientais.

Os sete níveis descritos podem ser observados, ainda, conforme sua escala entre os níveis mais altos da gestão estratégica até sua variação, ao nível mais baixo da gestão operacional. Molteni e Pedrini (2010) afirmam que, nos níveis mais baixos, a possibilidade de imitação por diferentes indústrias e organizações é maior. Por se tratarem de ações mais simples, que vão se tornando complexas ao subirem para níveis mais altos estratégicos, tornam-se mais fáceis de serem aprendidas e copiadas. Contrariamente, os níveis mais altos são difíceis de serem imitados, em razão de sua especificidade; portanto contribuem como fonte de vantagem competitiva.

Por fim, os autores acreditam que o modelo da síntese socioeconômica pode ser utilizado na gestão mediante duas circunstâncias: para ponderar se um processo ou uma estratégia é realmente virtuosa e para estimular inovações destinadas ao bem comum. Sempre que introduzido um novo projeto ou estratégia, deve-se considerar o impacto da questão social e ambiental em conjunto com o impacto econômico, pois todos esses impactos são parte da própria decisão (MOLTENI; PEDRINI, 2010).

5 PROPOSIÇÃO DA INTERAÇÃO IDEAL SISTÊMICA FUNDAMENTADA EM NIKLAS LUHMANN

A concepção de elaborar uma interação ideal sistêmica surgiu da necessidade de estruturar parâmetros que auxiliassem na análise a qual essa dissertação se propôs. Tendo como finalidade analisar modelos de gestão orientados para a sustentabilidade, à luz da perspectiva de Luhmann, optou-se por elaborar padrões ideais de funcionamento de uma organização quando ela está alinhada a preceitos da sustentabilidade. Dessa forma, será possível, no capítulo 7, analisar os modelos de gestão sustentável que foram selecionados para este estudo por meio de expectativas aqui delineadas em conformidade com a visão luhmanniana.

A perspectiva de um modelo ideal de funcionamento organizacional sobrevém a partir do método weberiano. Da mesma forma que Weber define tipos ideais, que servem como modelos para auxiliar nas análises, mas nunca como modelos representantes fiéis da realidade, este estudo busca definir instrumentos que orientem a investigação aqui proposta. Segundo (SILVA, 2013, p. 8), “para entender as especificidades das sociedades, em uma ciência generalizadora, como a Sociologia, é necessário a definição, pelo cientista, de instrumentos que orientem a investigação de conexões causais: o tipo ideal”.

Segundo Weber (1979, p. 372), a tipologia ideal está associada à simplificação e generalização da realidade. A construção de conceitos ideais possibilita a regulação de certas relações sociais, pois é a partir desta que se torna possível analisar fatos reais em comparação com o ideal, uma vez que se pode indicar o nível de aproximação do fenômeno e o tipo construído teoricamente. “Sob esse aspecto, a construção é simplesmente um recurso técnico que facilita uma disposição e terminologia mais lúcidas” (WEBER, 1979, p. 372).

O tipo idealizado alude a uma construção mental da realidade, favorável para classificar os objetos de estudo selecionados pelo pesquisador a partir de suas próprias concepções do que é essencial ao elemento examinado, mas que podem não corresponder, necessariamente, às de outros cientistas. Em sequência, realiza-se uma comparação entre o seu modelo e a dinâmica da realidade que examina (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2003).

Assim, seu fim volta-se à comparação com a realidade, e que, na complexidade do contexto histórico-cultural que as Ciências Sociais abrangem, difere em múltiplos aspectos. Sendo a realidade sempre mais ampla do que o conceito, o tipo ideal não

passa de uma tentativa de conferir ordem ao caos que selecionamos como objeto de estudo (COSTA, 2011).

Desse modo, reconhece-se que a interação ideal sistêmica proposta fornece uma direção para modelos de gestão quando associados à visão sustentável e conectados ao contexto societal. Esse modelo não visa a sua aplicação homogênea, mas, sim, estabelece parâmetros a serem confrontados e adaptados conforme cada contexto específico. Ele serve para demonstrar quão perto ou longe você está de onde quer chegar.

Frente à comparação do método weberiano e a proposta de Luhmann, podem-se destacar semelhanças em seus pensamentos que permitem a sintonia entre a escolha dessa metodologia para a proposta deste tópico e desta dissertação. Inicialmente, Weber defende que as Ciências Sociais estudam um fragmento da realidade, formada por componentes historicamente agrupados, “cujo passado se remonta para explicar o presente, partindo então deste para avaliar as perspectivas futuras” (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2003, p. 94). Luhmann (1997), ao estudar a sociedade, também compreende que ela é uma conexão de decisões ligadas ao passado com a capacidade de definir o futuro.

Tragtenberg (2001, p.25), ao tratar dos tipos ideais de Weber, reconhece que “todo conhecimento é hipotético na medida em que nenhum sistema reproduz a realidade que é infinita”. Luhmann (2009) reconhece que o entorno é sempre maior que o sistema, e que só pode-se observar uma parcela do todo, sendo a realidade bem maior do que se conhece.

Assim, uma vez que o sociólogo alemão busca refletir e entender como a sociedade se reorganiza continuamente, o método da tipologia ideal de Weber vem para contribuir com tal escopo. Embora Luhmann nunca tenha criado um modelo ideal, sua proposição, neste item, apresenta a generalização da sua forma de ver, a fim de permitir o estabelecimento de bases que admitam a comparação entre a visão luhmanniana e os modelos de gestão sustentável, selecionados neste estudo (vide capítulo quatro), que circulam atualmente na literatura.

Em um primeiro momento, estabeleceram-se os principais pontos da teoria luhmanniana que serão abordados para a construção da tipologia ideal sistêmica. Considerando todo o exposto no capítulo três sobre sua Teoria Organizacional e sistêmica social e sua obra da comunicação ecológica, podem-se inferir os seguintes argumentos:

- O sistema organizacional e o contexto societal estão intimamente ligados;
- A sustentação e sobrevivência de um sistema depende de sua relação com seu meio, isto é, a ressonância e acoplamento estrutural são essenciais entre o sistema e seu entorno;
- Sistema organizacional e sociedade (subsistemas) são conectados;
- As organizações estão presentes em quase todo subsistema social, estando aptas a motivar e coordenar atividades humanas de maneiras especiais;
- Os subsistemas da sociedade são subordinados e influenciados pelas decisões ocorridas no sistema organizacional;
- As organizações são definidas pelas inter-relações das decisões que permitem sua sustentação ao longo do tempo a partir da sua constante autorreprodução;
- O tempo é uma variável fundamental para o processo da tomada de decisão. Ele permite reavaliar o contexto. Novas decisões sempre podem ser feitas considerando novos contextos e novas informações;
- O sistema organizacional atua de maneira sistêmica e simultânea considerando seu entorno, ao mesmo tempo que preserva a identidade das estruturas e “interesses” de cada sistema em particular;
- O sistema organizacional possui em suas operações uma dinamicidade que permite a permanente revisão e eleição das melhores escolhas a serem tomadas;
- A comunicação é uma operação essencial para o sistema perceber os riscos existentes no meio. É ela que permite a inclusão de novas informações no sistema e a mudança de operação nas estruturas.

Os pontos aqui adotados permitem um olhar mais focalizado na questão do funcionamento de uma organização, ou seja, a sua gestão. É por essa perspectiva que se busca desenvolver a argumentação.

Como abordado ao longo do capítulo três, a sustentabilidade do sistema social depende da ressonância e interação entre o sistema e seu ambiente. É somente pelo equilíbrio entre ambos que eles podem evoluir e prosperar. Nesse contexto, e a partir do

pensamento luhmanniano apresentado, é plausível concluir que, em um cenário ideal, as características do sistema organizacional, em primeiro lugar, estariam intimamente ligadas ao contexto societal. Isso significa dizer que a organização atua em conjunto com a sociedade, porém, mais que isso, Luhmann (1997) considera que os subsistemas da sociedade são, em certa medida, subordinados e influenciados pelas decisões ocorridas no sistema organizacional. Estando as organizações presentes em quase todo esse subsistema, elas são aptas a motivar e coordenar atividades humanas de maneiras especiais (VANDERSTRAETEN, 2002).

Ademais, outro importante fator a ser considerado é o tempo. Como explanado, as organizações são definidas pelas inter-relações das decisões que permitem sua sustentação ao longo do tempo e por meio de sua constante autorreprodução (SCHOENEBORN, 2011). Embora as decisões sejam usadas como premissas para a decisão posterior, no intuito de dar uma sustentação para a tomada de decisão, elas são passageiras (LUHMANN, 1997), e o rumo da organização pode ser reavaliado e revisto a todo momento, permitindo que uma decisão possa seguir um caminho diferente no futuro. Assim, existe espaço para a reavaliação do contexto, justificada pela alta complexidade existente entre o sistema e o meio e pela impossibilidade de se obter todas as informações possíveis, pois não se pode observar o sistema funcional em sua totalidade.

Essa contingência apresentada implica o paradoxo das decisões, em que vários cenários são possíveis e conhecidos, e a organização não deve considerar o funcionamento particular de cada esfera, mas a atuação conjunta entre eles. Na tentativa de camuflar tal paradoxo, fala-se do “desparadoxo decisorial”, que serve para ajudar o sistema a tomar decisões e avançar em seus propósitos, mas não o limita a seguir um caminho definido. Novas decisões sempre podem ser feitas, considerando novos contextos e novas informações (SEIDL; BECKER, 2006).

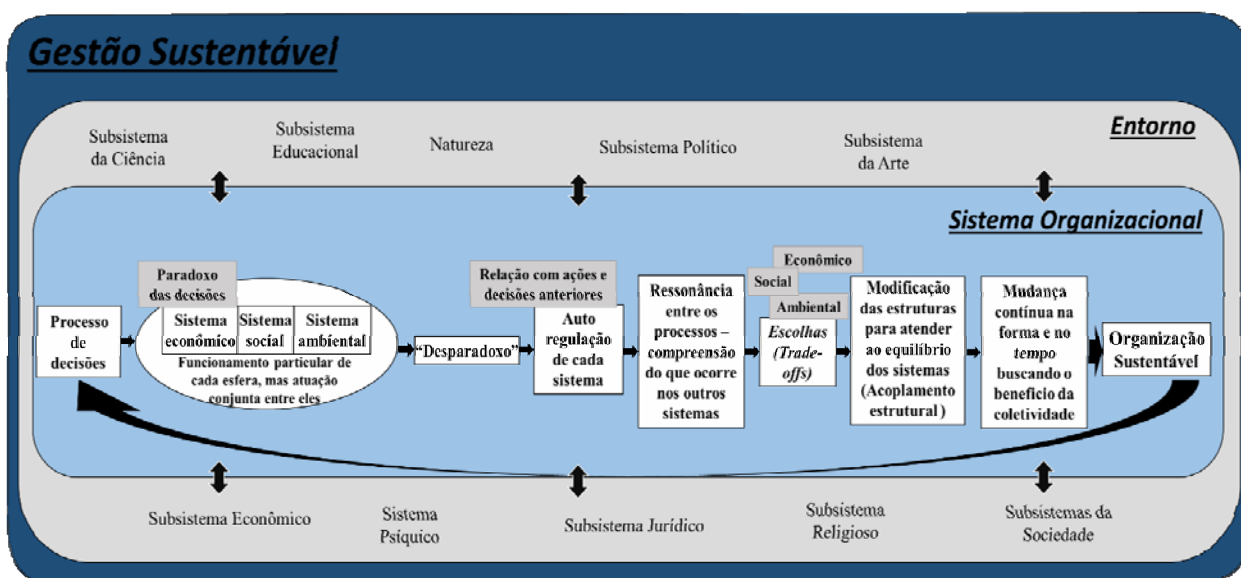
Examinando a perspectiva sustentável da organização e o conceito de ressonância de Luhmann (1989), o sistema deve sempre estar atento à compreensão do que ocorre nos outros sistemas, implicando, portanto, a ressonância entre os processos. Dessa variável embute-se o conceito de *trade-off*⁹, em que é necessário fazer escolhas conscientes para a tomada de decisão considerando o bem-estar e a sustentabilidade do todo (organização e seu entorno).

⁹ O termo remete a uma escolha conflitante. Existe a ciência de que o ato de escolher algo implica o abandono de outro. Perde-se um aspecto de um lado, mas ganha-se em troca outro aspecto (MANKIW, 2011). Sugere um retorno não imediato, mas resultados mais qualificados em longo prazo (HAHN *et al.*, 2010).

Após esse processo, o sistema deve comunicar as novas informações advindas da ressonância, levando, então, ao acoplamento estrutural, isto é, há uma modificação das estruturas para atender ao equilíbrio do sistema. Esse processo cíclico, que, como mencionado, pode sempre renovar e se atualizar, implica uma mudança contínua na forma e no tempo, buscando sucessivamente o benefício da coletividade.

Na tentativa de transpor todo esse conteúdo ao funcionamento de uma organização, a Figura 11, a seguir, demonstra o funcionamento cíclico e sistêmico de uma gestão sustentável fundamentada em Luhmann.

Figura 11 - Ciclo sistêmico da Gestão Sustentável fundamentada em Luhmann



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A Figura 11 expressa as variáveis a serem ponderadas em uma gestão organizacional que pretende ser sustentável. Faz-se notório destacar os três níveis estabelecidos: a gestão sustentável, o entorno e o sistema organizacional.

A gestão sustentável aqui proposta simboliza o processo decisório das organizações. Apesar de a gestão ocorrer dentro do sistema organizacional, ela engloba a percepção do sistema em sintonia com seu entorno, por isso é representada como envolvendo ambas. Ademais, uma vez que a sociedade, vista como entorno, depende da contribuição das organizações para estabelecer a ordem social (NASSEHI, 2005), o processo decisório das organizações, estabelecido aqui como a gestão, transcende os limites do sistema organizacional, influenciando, também, os subsistemas da sociedade, isto é, o entorno.

O sistema organizacional e o entorno diferenciam-se em níveis distintos, mas as setas duplas indicam a conexão entre eles, que caracterizada por permitir mudanças sempre sistêmicas e endógenas. No entanto, apesar da dependência existente, o nível organizacional destaca-se como influente nesse contexto.

No nível do entorno, localiza-se tudo aquilo que não for considerado como pertencente ao sistema organizacional, evidenciado pelo processo de diferenciação da observação, ou seja, ao se observar o sistema organizacional, tudo que não for considerado dentro de suas estruturas torna-se seu meio/entorno, que, como visto no tópico 3.3 e 3.4, pode envolver o sistema psíquico e os subsistemas da sociedade, tais como político, econômico, religioso.

Dentro do sistema organizacional ocorre o processo da decisão que, quando pautado pela gestão sustentável, influi um ciclo sistêmico de decisões que culminam na organização sustentável. Explica-se: o processo de decisão produz um paradoxo das decisões. A contingência entre as possibilidades existentes e a alternativa elegida multiplicam-se ao considerar as esferas econômica, social e ambiental. Essas esferas elegidas remetem ao *triple bottom line*¹⁰ (TBL), de Elkington (1999), exploradas no capítulo quatro desta dissertação. Uma vez que o sistema organizacional deve preservar a identidade das estruturas e os “interesses” de cada subsistema em particular, ao mesmo tempo, essas esferas da organização, representantes de seus subsistemas, devem permanecer em uma unidade: a organização. Para tanto, a contingência da decisão é camuflada pelo “desparadoxo”, possibilitando a autorregulação de cada esfera, ou seja, o processo de decisão se auto-organiza pela relação das decisões anteriores, impondo uma lógica própria a cada um a fim de manter a ordem de suas estruturas.

No entanto, para que ocorra uma atuação conjunta, é necessária a ocorrência da ressonância entre os processos. É ela que possibilita a compreensão do que ocorre nos outros sistemas, permitindo que escolhas sejam feitas. Os *trade-offs* dão margem, assim, para que a melhor alternativa seja elegida, considerando as três dimensões. Uma vez que a ressonância seja aceita pelo sistema, ocorre o acoplamento estrutural, isto é, ele, o sistema, pode compreender novas informações e modificar suas estruturas para atender ao equilíbrio sistêmico. Esse processo está associado à mudança, notória por ser contínua na forma e no tempo, buscando sempre o benefício conjunto. Assim, a gestão sustentável caracteriza-se por

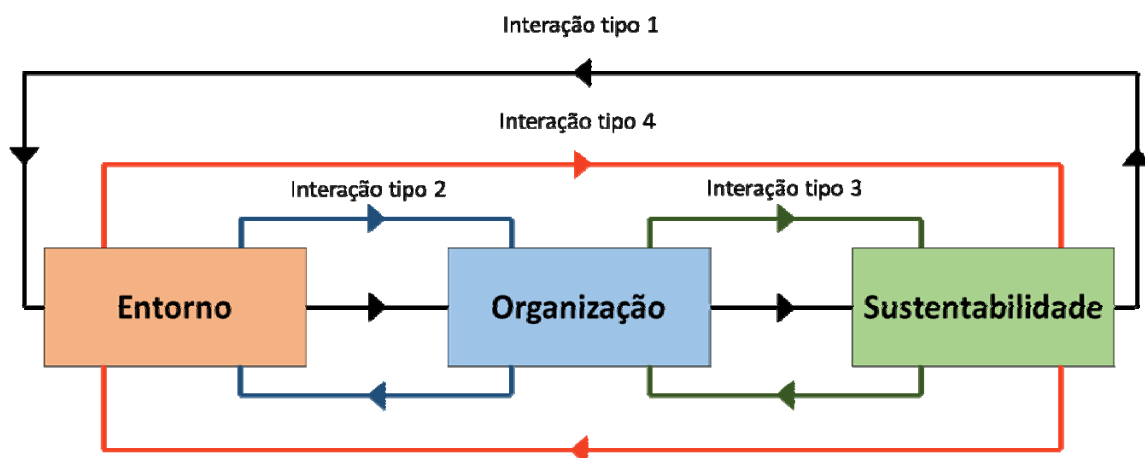
¹⁰ Elkington (1999) propôs o relacionamento entre os três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), conhecidos na literatura como TBL, o qual traduz uma perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações.

ser um processo recursivo, sempre percorrendo seu ciclo e adaptando-se a novas informações e contextos. Por isso ela se torna sustentável, pois não se fixa em uma forma específica capaz de ser superada, mas sempre se transforma de acordo com as exigências de novos desafios do contexto.

Esse ciclo, por sua vez, não se fecha em sua autopoiesis, mas, sim, recebe influências do meio, cujas setas duplas – já mencionadas – sugerem a dependência entre eles, permitindo que o sistema organizacional consiga perceber as necessidades apresentadas pelo meio. Tudo isso, portanto, caracteriza a gestão sustentável, que busca estabelecer parâmetros nos principais pontos de apoio da Teoria Organizacional luhmanniana em conjunto com a Teoria dos Sistemas Sociais e da comunicação ecológica, do mesmo autor.

A partir da proposta, baseada em Luhmann, do ciclo sistêmico da gestão sustentável, podem-se estabelecer três frentes principais que norteiam o funcionamento da gestão: o sistema organizacional, o entorno e a sustentabilidade. Desse modo, justifica-se que a Figura 11 é uma orientadora para a interação sistêmica ideal, isto é, a dependência observada entre a organização e o entorno, quando vinculada a preceitos sustentáveis dentro da gestão – entendida também como o processo decisório das organizações –, incita uma interação que, quando atingida em sua plenitude, pode ser considerada ideal. A Figura 12 demonstra os tipos de interação que são possíveis de ocorrer entre os três principais eixos destacados.

Figura 12 - Tipos de interação possíveis de ocorrer entre as três frentes principais que norteiam o funcionamento da gestão: Organização, Entorno e Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A Figura 12 extrai a essência das possíveis interações entre as três frentes delimitadas: entorno, organização e sustentabilidade, que podem, então, ser denominadas de pilares. A proposta da interação sistêmica ideal é simbolizada pela “interação tipo 1” e é concebida quando esses três pilares são relacionados concomitantemente, isto é, quando a organização considera em sua gestão ou, ainda, na sua tomada de decisão, uma perspectiva que engloba o conhecimento de seu entorno e dos preceitos da sustentabilidade.

No entanto, quando apenas dois dos pilares forem inter-relacionados, pode-se dizer que houve interações parciais. A “interação do tipo 2” relaciona a conexão existente entre a organização e seu entorno. Aqui, a organização opera com a ciência do que ocorre ao seu redor, isto é, o sistema organizacional consegue acoplar informações de seu meio, contudo informações sobre a sustentabilidade são desconhecidas. Já a relação entre a organização e a sustentabilidade é demonstrada pela “interação tipo 3” e expressa a tomada de decisões organizacionais considerando aspectos sustentáveis, porém somente dentro das estruturas da própria organização. Por fim, a “interação tipo 4” é representada pela vinculação existente entre o entorno e a sustentabilidade, ou seja, quando o entorno organizacional está em sintonia com preceitos da sustentabilidade, porém a organização desconhece tais informações.

Para uma melhor compreensão de como essas interações ocorrem, são apontados, na sequência, variáveis que definem cada um dos pilares, permitindo, assim, que categorias sejam traçadas a fim de facilitar que análises edificadas nos fundamentos luhmannianos e nas perspectivas sustentáveis desta dissertação sejam realizadas.

5.1 ORGANIZAÇÃO

O sistema organizacional compreende todo o processo decisório, isto é, sua gestão. Aqui estão inseridos os conceitos do tópico 3.4, que são sintetizados em pontos cardiais de apoio que sustentam e caracterizam o pilar “organização” mediante variáveis, tais quais: o processo decisório e seu paradoxo, os *trade-offs*, a contingência, a racionalidade, o tempo e a comunicação.

O processo decisório do sistema organizacional reside na comunicação que se autoperpetua no tempo, determinado pelo paradoxo da decisão, comunicando a alternativa escolhida e as alternativas excluídas que são observadas pelo sistema. Explica-se: para a organização ter ciência das escolhas que podem ser feitas (nunca em sua totalidade), é necessário que o sistema propague ambas as possibilidades, as escolhidas e as rejeitadas. É

por essa comunicação que escolhas podem ser feitas, ou seja, por *trade-offs* que permitem ao sistema avaliar suas alternativas (escolhas). Assim, ao se tomar uma decisão mediante um rol de possibilidades de outras decisões, uma escolha (*trade-off*) foi realizada.

Mediante a decisão tomada, a contingência representa o oposto da atual realidade, demonstrando que o sistema não está preso às decisões já realizadas, mas que ele pode se readaptar a novas comunicações e informações. Dessa forma, as decisões já feitas permanecem, mas é possível que novas tomem outro rumo, que seja “feito de outro jeito”, em vez de permanecer no horizonte primeiro estabelecido.

A racionalidade, nesse aspecto, representa o mecanismo de observação retrospectivo, que permite ao sistema lidar com tal contingência e seu paradoxo do processo decisório. Isso implica dizer que as estruturas do sistema funcional passam a ser observáveis, apesar de nunca em sua totalidade, permitindo que a organização se auto-observe de modo a entender sua própria atuação e como o sistema poderia operar de outra forma.

Por esse panorama, o tempo permite que observações entre passado e futuro sejam feitas, possibilitando aos padrões, no presente, serem o resultado dessa diferença, construindo, assim, uma conexão entre o que já foi e o que será decidido. Portanto, apesar de serem passageiras, as decisões são conectadas e construídas com decisões anteriormente tomadas.

Todo esse processo é possível pela comunicação, a base na qual o sistema organizacional opera. Dessa forma, é somente por ela que as decisões são realizadas, revelando, pois, que a comunicação é a transferência de informação que estabelece significado. Deve-se enfatizar que tal processo só ocorre mediante o entendimento e a comunicação da informação, que deve sempre gerar significado.

Por meio dos esclarecimentos acima, propõe-se converter cada um desses pontos abordados em categorias do pilar organizacional. O Quadro 11 ilustra tais categorias e sua breve explicação, atribuindo-lhe uma letra do alfabeto a fim de facilitar referências posteriores.

Quadro 11 - Categorias representantes da Organização

Organização = compreende todo o processo decisório, isto é, sua gestão.		
Categoria		Definição
A	Processo decisório e seu paradoxo	É a busca da eleição de uma escolha entre várias possibilidades (alternativas) de um dado cenário. Seu paradoxo centra-se na questão da decisão, que envolve uma dupla escolha: a alternativa escolhida e uma gama de alternativas rejeitas; porém a decisão propaga as duas formas.
B	<i>Trade-off</i>	São as escolhas que o sistema organizacional tem de fazer em prol de sua decisão. Ao se escolher uma alternativa mediante um rol de alternativas rejeitas, uma escolha (<i>trade-off</i>) foi realizada.
C	Contingência	É aquilo que “poderia ser de outro jeito”, portanto representa potencialmente o oposto da atual realidade. Essa variável funciona como possibilidade de o sistema organizacional sempre poder se readaptar para atender a novas comunicações, como, por exemplo, a sustentabilidade.
D	Racionalidade	Quando um sistema é capaz de reflexão, ou seja, capaz de observar a si mesmo como distinto do entorno. O sistema deve ser capaz de se distanciar de si mesmo e de suas próprias operações para se incluir no plano da sua observação (percebendo uma distinção entre referência interna e referência externa). Essa variável permite que a organização possa observar como o sistema tem atuado em consonância com a sociedade e como ele poderia fazer de outra forma.
E	Tempo	É a observação da realidade com base na diferença entre o passado e futuro. As decisões na organização são conectadas/construídas com decisões anteriores a partir do tempo.
F	Comunicação	A comunicação é a transferência de informação que estabeleça significado. O processo comunicativo só ocorre quando a informação é comunicada e entendida. Deve, portanto, gerar significado.

Fonte: Sintetizado pela autora a partir de Luhmann (1995; 1997; 2009).

5.2 ENTORNO

A principal linha condutora do pilar entorno é estabelecida no tópico 3.3 deste trabalho, que busca explicar e demonstrar como tudo que é observado fora de um dado sistema transforma-se em seu entorno, podendo ser percebido por esse sistema por meio de ruídos e ressonâncias com o qual o próprio sistema se irritará e, então, decidirá se acoplará em suas estruturas essas novas informações do entorno ou se encerrará operativamente em seu sistema.

O entorno serve como parâmetro que dê equilíbrio à cada sistema, pois ele se compõe de inúmeros outros sistemas e ambientes. Dessa forma, “atua” como um catalisador que equaliza a evolução e direcionamento desempenhado por cada sistema dentro do sistema social, uma vez que eles escolham acoplar as informações advindas do meio/entorno.

Nesse pilar, as principais categorias estão representadas pela ressonância; acoplamento estrutural; sistema aberto e fechado; ruídos, irritações e estímulos; e demais

subsistemas. O Quadro 12, a seguir, demonstra tais variáveis relacionando-as a seu símbolo gráfico (as letras do alfabeto) e a sua breve explicação.

Quadro 12 - Categorias representantes do Entorno

Entorno: compreende o meio/ambiente em que o sistema opera		
Variável		Definição
G	Ressonância	A ressonância é um mecanismo que permite ao sistema perceber seu entorno. Essa variável é importante, pois é a partir da ressonância que a sociedade (entorno) poderá ser percebida.
H	Acoplamento Estrutural	O acoplamento estrutural é uma espécie de ligação entre o sistema e seu entorno. Aqui, a sociedade (entorno) poderá ser não só percebida como, também, serem inseridas informações do entorno para dentro das estruturas do sistema. Sendo comunicadas, na lógica do sistema, informações do entorno (que se tornam agora parte do sistema).
I	Sistema aberto e fechado	O sistema, considerado fechado para atuar em suas estruturas, mostra-se sensivelmente aberto quanto ao seu entorno, isto é, ele é predisposto a sentir, por meio de ruídos e da ressonância, propagações do seu entorno, o que o torna um “caminho aberto” para a troca existente entre meio e sistema.
J	Ruídos, irritações e estímulos	Como os ruídos são informações que existem, porém o sistema desconhece, são informações que existem no entorno, ou seja, na sociedade. Essas informações são passíveis de adentrar na estrutura do sistema (como um ruído). Este pode perceber o ruído pelas irritações e estímulos, ou seja, o sistema se irrita com os ruídos do entorno e passa a estimular a modificação de suas estruturas para processar novas informações observadas na sociedade (entorno), que, por sua vez, estão fora do padrão do sistema.
K	Demais Subsistemas	São os demais subsistemas que compõe o sistema social, tais como o sistema econômico, o sistema jurídico, o sistema político, o sistema religioso etc. Nesse panorama, todos os subsistemas da sociedade são entendidos pelo sistema organizacional como sendo seu entorno.

Fonte: Sintetizado pela autora a partir de Luhmann (1989; 1995; 1997; 2009).

5.3 SUSTENTABILIDADE

Este pilar abarca a harmonia conjunta entre as diversas esferas do sistema social. A atenção volta-se à busca da melhoria contínua para a sociedade por meio do equilíbrio, bem-estar social e o balanceamento de tomadas de decisão preocupadas com ambiente, economia e sociedade.

Para que a comunicação da sustentabilidade seja propagada, é notório compreender a dependência existente entre sistema e entorno (ambiente). Nesse contexto, a atuação de qualquer sistema deve considerar o intercâmbio e a influência mútua que o sistema tem com o entorno (LUHMANN, 2009). Assim, os sistemas devem possuir a capacidade de adaptação de suas estruturas, englobando a lógica da comunicação da sustentabilidade. Embora cada sistema possua sua própria comunicação particular, que não é entendida por nenhum outro sistema a não ser por ele próprio, o reajuste de seus programas podem ser feitos de forma que permita uma interação entre os sistemas (LUHMANN, 1989), por exemplo, a

comunicação da sustentabilidade pode ser reajustada dentro do programa de cada um deles (cada sistema comunicará a sustentabilidade de acordo com sua própria comunicação exclusiva), mas, ao mesmo tempo, todos estarão propagando a sustentabilidade, cada qual a seu jeito particular.

Para os sistemas se adaptarem em concordância com o entorno, é necessário que a sua complexidade opere em um nível de equilíbrio com a sustentabilidade. Explica-se: a alta complexidade de um determinado sistema impede a coordenação e sincronização de respostas conjuntas à sustentabilidade. Nesse nível de complexidade, cada sistema operaria em um nível individual, por possuírem uma complexidade muito elevada. O equilíbrio da sustentabilidade-complexidade ocorre justamente quando o sistema opta por acoplar mais informações do meio e se relacionar mais ao seu redor do que se encerrar em sua autopoiesis. Esse equilíbrio representa os níveis de liberdade que um sistema possui em optar se especializar em suas operações ou receber influências do entorno, atuando em uma maior sincronia com a sociedade (VALENTINOV, 2014)

Ademais, dentro do contexto organizacional, a sustentabilidade é entendida como aquela que abrange todos os tipos de organizações, indo desde de as menores às maiores. Isso demonstra que a sua prática independe da configuração de seu tamanho, número de funcionários, entre outras distinções existentes entre o porte de uma organização. Ela está voltada ao processo da tomada de decisão embutido em suas estruturas, que ocorre independentemente da dimensão de uma organização. Isso implica, também, que a sua adoção deve ser parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Sendo caracterizada minimamente pelas esferas econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011), a sustentabilidade ainda é compreendida como aquela que proporciona respostas além das exigências legais (MOLTENI; PEDRINI, 2010).

O Quadro 13 pontua as principais variáveis observadas nesse pilar, além de sua definição e seu símbolo gráfico.

Quadro 13 - Categorias representantes da Sustentabilidade

Sustentabilidade: Capacidade de manter algo em um estado contínuo, buscando sempre a melhoria para a sociedade, considerando todos os seus âmbitos em equilíbrio, isto é, o balanceamento acima da priorização de uma esfera em detrimento de outras; envolvendo tomadas de decisão que promovam o bem-estar social e que estejam preocupadas com o ambiente, a economia e a sociedade		
Variável		Definição
L	Respostas além das exigências legais	A sustentabilidade deve almejar a melhoria contínua para a sociedade e harmonia entre sistemas, por isso deve-se pensar além das exigências legais e adotar práticas proativas para seu acontecimento.
M	Sua adoção esta pressuposta em suas estruturas	A proposição de um modelo de gestão deve pressupor sua adoção nas estruturas. Isso implica que a sustentabilidade deve ser inserida ao processo de tomada de decisão de um sistema organizacional, que ocorrerá independentemente do tamanho de uma organização, por isso ela deve abranger todos os seus tipos (organizações de grande, médio e pequeno porte). Também implica que a sua adoção deve ser parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas.
N	TBL	As esferas econômica, social e ambiental devem ser consideradas concomitantemente e de forma customizada para o cumprimento da sustentabilidade.
O	Adaptação do sistema	Para a sustentabilidade ser praticada, a organização deve estar apta a adaptar uma nova lógica em suas estruturas: a comunicação da sustentabilidade. Volta-se para o reajuste do programa de seu código binário que permita a interação entre a organização e demais subsistemas (que também adotem a lógica da sustentabilidade em suas estruturas).
P	Complexidade (Níveis de liberdade do sistema)	A alta complexidade impede a coordenação e sincronização de respostas conjuntas (dos sistemas) aos perigos ecológicos. Nesse cenário, cada sistema opera em um nível individual, visto como limitante ao coletivo. Deve existir um equilíbrio entre sustentabilidade e complexidade, no qual o sistema não deve ser nem muito especializado (alta complexidade sistêmica), nem encerrado em sua autopoíesis.
Q	Dependência entre ambiente e sistema	Deve-se considerar a atuação de qualquer sistema pelo intercâmbio e da influência mútua que ele, o sistema, tem com o ambiente (entorno).

Fonte: Sintetizado pela autora a partir de Luhmann (1989; 2009), Valentinov (2014), Elkington (1999), Dyllick e Hockerts (2002), Munck e Borim-de-Souza (2011) e Molteni e Pedrini (2010).

5.4 A RELAÇÃO DAS INTERAÇÕES

A interação proposta entre as três frentes aqui delimitadas pode ocorrer de quatro maneiras, demonstrada na Figura 12: a primeira é a interação sistêmica indicada quando os três pilares intercambiam entre si. A segunda, terceira e quarta maneira ocorrem quando há a combinação entre apenas dois dos três pilares, permitindo a interação entre organização e entorno, organização e sustentabilidade ou entorno e sustentabilidade.

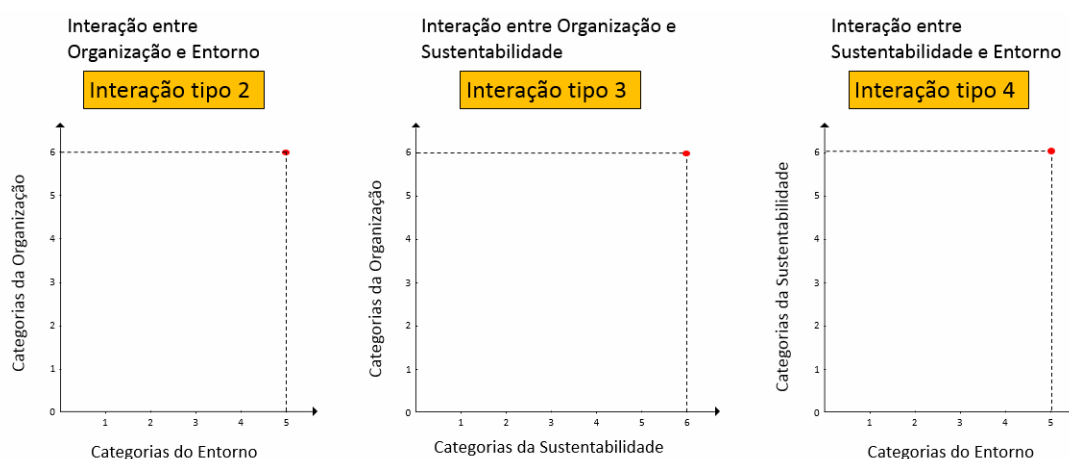
A partir das categorias desenvolvidas em cada um dos pilares, torna-se possível analisá-las em relação aos demais pilares. Por exemplo, as categorias do pilar organizacional são observadas em relação às categorias do entorno e da sustentabilidade. Assim, ao analisar uma gestão organizacional, torna-se possível perceber quais categorias são

atendidas em cada um dos três pilares e, em seguida, identificar qual o nível de relação que elas sofrem quando relacionadas.

Quanto maior for a interação de cada pilar decorrente do atendimento cada qual de suas categorias, melhor será para a gestão da organização, pois, quanto mais próximo da interação ideal sistêmica, isto é, do atendimento máximo das categorias de cada um dos três pilares, maiores as chances de uma organização conseguir gerir sua gestão considerando e prezando pelo equilíbrio e harmonia no contexto societal, escopo defendido neste trabalho pelos fundamentos luhmannianos e Teoria da Sustentabilidade.

A fim de tornar mais fácil o entendimento da relação de cada um dos pilares em afinidade com os demais, estabelecem-se, primeiramente, condições para a interação entre as categorias a partir da conexão entre dois pilares simultaneamente observados nas interações: interação tipo 2, interação tipo 3 e interação tipo 4 da Figura 12. Somente após relacionar, dois a dois, cada um dos três pilares é possível relacioná-los, ao mesmo tempo, nos três pilares, convertidos em eixos. Para a relação dual entre eles, é realizada a combinação das seis categorias existentes na organização com as seis categorias da sustentabilidade. Seguindo a mesma lógica, as seis categorias da organização são, ainda, concordadas com as cinco categorias do entorno. Da mesma maneira, as seis categorias da sustentabilidade são coincidadas com as cinco categorias do entorno. A Figura 13 ilustra tal pensamento, sendo exemplificada quando cada um dos pilares ou eixos está no seu atendimento máximo.

Figura 13 - Interação entre as categorias de cada pilar a partir da relação entre dois pilares simultaneamente



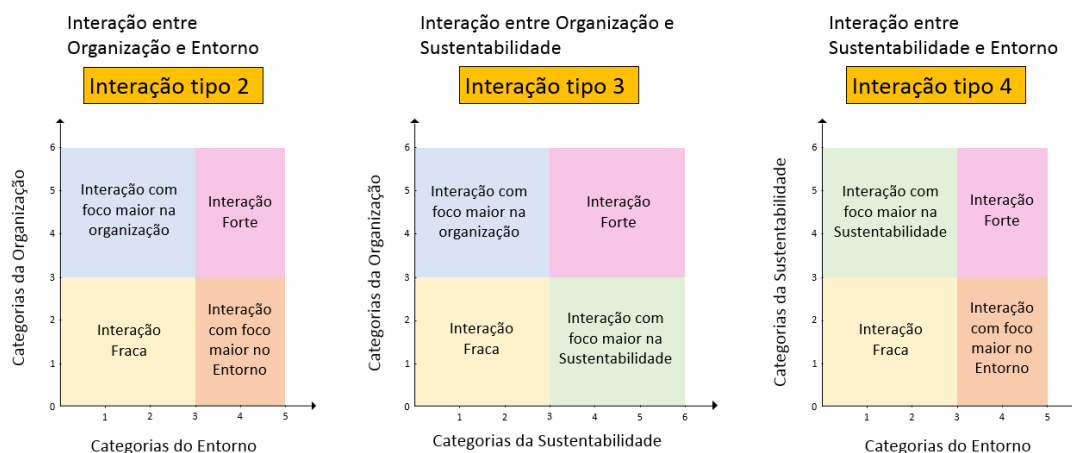
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Utilizando-se do gráfico de coordenadas no plano cartesiano, que tem como objetivo localizar os pontos, é possível expressar a relação existente entre os dois eixos com a

finalidade de encontrar o ponto de ocorrência da intersecção entre eles. As coordenadas cartesianas são representadas por dois eixos perpendiculares: um horizontal e outro vertical, que se cruzam na origem das coordenadas. No mesmo sentido, os três pilares são compreendidos como eixos que se cruzam em sua origem, isto é, no momento zero de suas categorias. Para localizar a interação existente entre os eixos, determinam-se quantas categorias são atendidas em cada pilar e, então, simboliza-se no gráfico, cruzando com as categorias atendidas do outro eixo. O seu encontro representa a interação entre os dois.

Para uma maior compreensão de como ocorre esse processo e quais os seus níveis observados em relação ao ponto de intersecção dos dois eixos, é apresentado na Figura 14 um mapeamento dos níveis de interação conforme a localidade da intersecção. Em cada uma das possíveis combinações dentro do plano cartesiano determinam-se padrões de maior ou menor interação entre eles. A partir da concepção já definida de que quanto mais perto da interação ideal, melhor será o funcionamento da organização e, conseqüentemente, de sua gestão, propõe-se que quanto maior o número de categorias atendidas, maior será a interação existente. Contrariamente, quanto menor o número de combinações entre cada categoria, mais fraca será a interação entre os pilares. A Figura 14 demonstra os níveis de interação baseando-se no número de categorias atendidas em cada um dos eixos.

Figura 14 - Níveis de interação entre as categorias de cada pilar a partir da relação entre dois eixos simultaneamente



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Pela Figura 14 pode-se observar que quanto maior for o cumprimento de ambas as categorias dos eixos horizontal e vertical, maior será a interação entre elas, isso porque quanto maior o grau de realização das categorias, mais perto da interação ideal sistêmica a gestão organizacional estará. Da mesma forma, quanto menor for o número das categorias atendidas, implica que a organização não está conseguindo chegar ao nível desejado de interação entre os pilares, por isso a interação é representada como fraca. Agora, se o pilar representado pelo eixo vertical for atendido com mais da metade de suas categorias, e o eixo horizontal for minimamente atendido com até a metade de suas categorias, então tem-se que há uma interação com foco maior no pilar representado pelo eixo vertical. Contrariamente, se o eixo vertical apresentar o atendimento das categorias em menos da metade e o eixo horizontal com mais da metade, então tem-se uma interação com foco maior no pilar, representado pelo eixo horizontal. O Quadro 14 demonstra todas as relações existentes entre o número de categorias atendidas em concordância com seu nível de interação.

Quadro 14 - Relação entre o número de categorias atendidas em cada um dos três pilares e seus níveis de interação

Níveis de interação	N. de categorias atendidas da “Organização”	N. de categorias atendidas do “Entorno”	N. de categorias atendidas da “Sustentabilidade”
Forte Interação	4 a 6 categorias	3 a 5 categorias	4 a 6 categorias
Interação com foco maior na organização	4 a 6 categorias	0 a 2 categorias	0 a 3 categorias
Interação com foco maior no entorno	0 a 3 categorias	3 a 5 categorias	0 a 3 categorias
Interação com foco maior na Sustentabilidade	0 a 3 categorias	0 a 2 categorias	4 a 6 categorias
Fraca Interação	0 a 3 categorias	0 a 2 categorias	0 a 3 categorias

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

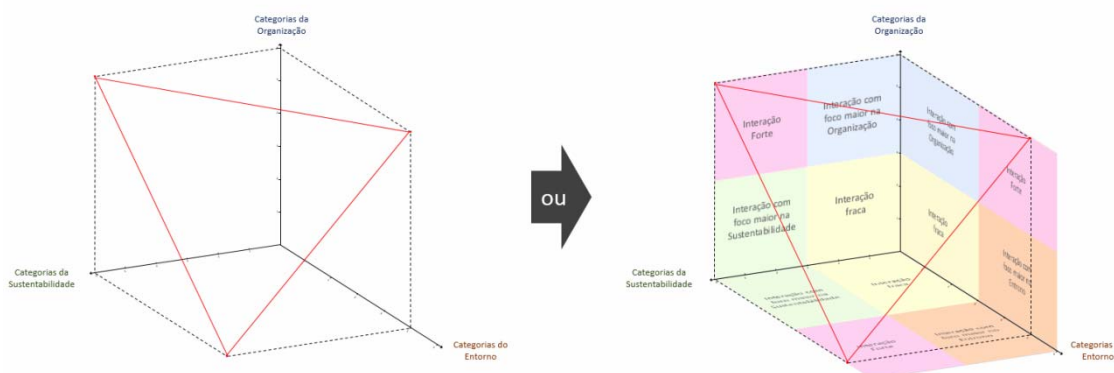
O Quadro 14 é desenvolvido a fim de explicar e demonstrar como são estabelecidos os parâmetros de mapeamento dos níveis de interação. Optou-se por fracionar o número total das categorias pela metade, dividindo-as em dois grupos. O primeiro grupo, de uma a três categorias atendidas, é revelado como um atendimento fraco do pilar em questão, visto que até a metade de suas categorias foi atendida. O segundo grupo, de quatro a seis categorias atendidas para o pilar da organização e da sustentabilidade e de quatro a cinco categorias para o pilar do entorno, é expresso como atendendo a um nível forte do pilar, já que mais da metade de suas categorias foi atingida. Esse processo decorre a partir da lógica da importância crescente do atingimento das categorias dos pilares, visto que quanto mais perto da tipologia ideal-sistêmica (atendimento máximo das categorias de cada um dos três pilares), mais perto de uma gestão sustentável a organização estará, de acordo com os preceitos estabelecidos neste trabalho, segundo fundamentos luhmannianos e sustentáveis.

Faz-se notório explicar que a divisão dos pilares da organização e da sustentabilidade, que compreende seis categorias, são separados ao meio devido à formação por um número par, ficando três categorias no nível fraco e três categorias no nível forte. Já o pilar do entorno, formado por cinco categorias, que caracteriza um algarismo ímpar, também foi dividido ao meio, com o resultado de 2,5. Como não é possível atender a uma categoria pela metade (simbolizado no 0,5), optou-se por arredondar o número, que, conforme preceitos matemáticos, acima de cinco décimos, arredonda-se para cima, constituindo, então, que o primeiro grupo (atendimento fraco das categorias) parte de uma a três categorias, e o segundo grupo (atendimento forte das categorias) abrange de quatro a cinco categorias.

Uma vez compreendido como ocorre a relação entre o número de categorias atendidas e seu nível de interação, quando relacionadas duas a duas no gráfico de coordenadas, pode-se, agora, abranger a interação entre os três pilares, compreendidos como

eixos no gráfico de coordenadas do plano cartesiano. A lógica segue análoga ao gráfico de dois eixos e, como observado na Figura 15, os três formam uma extensão tridimensional. A Figura 15 é expressa quando os três pilares são atendidos em sua máxima, ou seja, quando a organização atende às seis categorias, o entorno atende às cinco e a sustentabilidade atende às seis. Dessa forma, pode-se concluir que nessa situação acontece a interação ideal-sistêmica proposta nesta dissertação segundo os fundamentos luhmannianos e sustentáveis abordados.

Figura 15 - Interação sistêmica ideal proposta conforme fundamentos luhmannianos e sustentáveis, simbolizada no gráfico de coordenadas no plano cartesiano

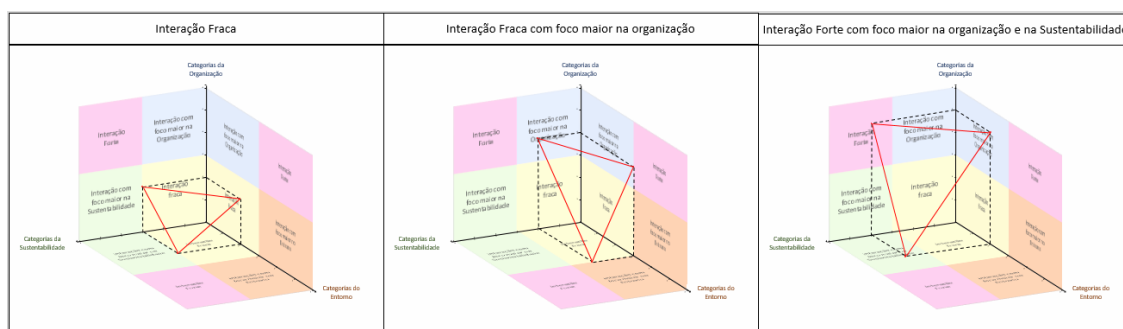


Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Nessa perspectiva de análise, observa-se que todas as categorias dos três eixos são atendidas e simbolizadas no gráfico, coincidindo seus pontos de intersecção no canto superior da “forte interação”, representada pela cor rosa. Dessa maneira, sendo os três pontos de intersecção situados no Quadro rosa, depreende-se que o resultado dessa interação é uma forte interação. Nesse sentido, da mesma forma que o gráfico de dois eixos posiciona a intersecção do ponto de encontro no nível de interação apontado pela cor, faz-se o mesmo com o gráfico de três eixos, em que se localizam os três pontos de intersecção nos seus respectivos níveis de interação, apontando, daí, o resultado final dessa interação.

A Figura 15 aponta a interação sistêmica ideal, contudo é possível obter resultados distintos: uma forte interação (mas não ideal), uma fraca interação ou uma interação tendenciosa, isto é, com um foco maior em algum dos três pilares estabelecidos. A Figura 16 demonstra alguns exemplos de possibilidades de interação entre os três pilares.

Figura 16 - Exemplos de interação entre os três pilares simultaneamente



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Pode-se observar que a fraca interação, no exemplo dado pela Figura 16, é formada pelo atingimento das seguintes categorias: o eixo organizacional atende a duas categorias, o eixo do entorno atende a duas categorias e o eixo da sustentabilidade atende a três categorias. Nesse plano de análise observa-se que os três pontos de intersecção são ancorados na cor amarela, simbolizada pela fraca interação, por isso, ela é um exemplo de fraca interação. Faz-se importante ressaltar que a fraca interação, assim como qualquer outro nível seu, pode variar o número de categorias atendidas conforme estipulado no Quadro 14.

O segundo exemplo visualizado é uma interação fraca com foco maior de entrega¹¹ na organização. Sendo a categoria do eixo organizacional atendida na altura quatro, o eixo do entorno atendendo a três categorias e o eixo da sustentabilidade, duas categorias; os três pontos de intersecção situam-se, respectivamente, na cor azul, amarela e amarela, implicando uma fraca interação com um atendimento maior de categorias no pilar da organização.

O terceiro exemplo estabelece pontos de apoio na cor azul, verde e rosa, sendo as categorias assim atendidas: organização igual a cinco; entorno igual a dois; sustentabilidade igual a quatro. Dessa monta vê-se que há forte interação (determinada pela intersecção na cor rosa), sendo organização e sustentabilidade (intersecção na cor azul e verde) destacadas como as mais fortes nesse cenário, pois as categorias atendidas nesses dois pilares foram acima da média, enquanto o pilar do entorno atendeu a menos da metade de suas categorias.

¹¹ O conceito de entrega é usando de forma análoga ao definido por Dutra (2001). O autor utiliza o termo entrega no âmbito das competências para se referir àquilo que o indivíduo é capaz de fazer continuamente, isto é, não é um produto acabado. Essa concepção ainda está associada ao conceito de complexidade, que permite avaliar o nível de entrega do indivíduo à organização. Da mesma maneira, o conceito de entrega é utilizado nesta dissertação para se referir àquilo que o sistema organizacional é capaz de fazer continuamente, mais especificamente, às categorias das quais o modelo de gestão consegue atender continuamente, modelo o qual quanto mais categorias atendidas, maior a complexidade e maior o nível de entrega e atendimento destas ao sistema organizacional.

Os exemplos apresentados são apenas algumas das possibilidades existentes de localizar e visualizar a interação entre os eixos da organização, entorno e sustentabilidade dentro do gráfico de coordenadas, sendo eles apresentados com a pretensão de clarificar o entendimento de como pode ocorrer a interação dos três pilares aqui trabalhados.

A partir desses esclarecimentos, almeja-se, na sequência, determinar alguns parâmetros de análise que permitam observar o funcionamento de uma gestão organizacional sustentável pelo tipo de interação sistêmica aqui construído mediante as propostas teóricas de Luhmann e da Teoria da Sustentabilidade apresentada nesta dissertação.

6 PARÂMETROS DE ANÁLISE: UMA PROPOSIÇÃO

Iniciando-se pela proposição do tipo de interação sistêmica ideal desenvolvida no capítulo cinco, pretende-se analisar os modelos de gestão sustentável comparando, a partir da interação ideal, como se dá a interação dos modelos analisados dentro das próprias estruturas de sua gestão. Com esse intuito, o presente tópico almeja oferecer parâmetros de análise que permitam apresentar a forma como será atingido o objetivo geral deste estudo.

Sabe-se que o desenvolvimento da proposição da interação ideal estabeleceu diretrizes de categorias em cada uma das três frentes consideradas as principais norteadoras para o funcionamento adequado de uma gestão sustentável. Partindo dessa orientação, foram definidas e descritas as principais categorias que as englobam. É mediante esse Quadro que os parâmetros de análise fundamentam-se, isto é, pelas categorias e suas definições, será possível estabelecer o que será avaliado e as questões orientadoras que auxiliem na busca de respostas por meio da observação e compreensão de cada modelo em análise.

Por meio da teoria descrita nos tópicos 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3, de cada um dos modelos selecionados para análise, é possível compreender e observar as informações que contemplem e respondam às questões orientadoras estabelecidas nos Quadros 16, 17 e 18. Essas questões foram constituídas por variáveis usadas a fim de regular as categorias, ou seja, elas representam um parâmetro que, baseado na definição de cada categoria, norteia o que deve ser buscado em cada ponto específico. Na sequência, após observados os resultados, será então ponderado quantas categorias de cada pilar foram atingidas. Uma vez realizada a tarefa, localiza-as no gráfico de coordenadas, possibilitando achar sua posição referente à sua interação, na relação de dois eixos cada. Posteriormente, localiza-se a interação entre as três frentes (organização, entorno e sustentabilidade) e interpreta-se o resultado comparando com a interação sistêmica ideal e os conhecimentos aqui desenvolvidos.

Mediante esse processo, espera-se que a análise dos modelos de gestão sustentável seja edificada em parâmetros sólidos fundamentados na teoria luhmanniana e na concepção sustentável defendida nesta dissertação. O Quadro 15 aponta a descrição das etapas do processo de análise dos modelos de gestão sustentável.

Quadro 15 - Descrição das etapas do processo de análise dos modelos de gestão sustentável

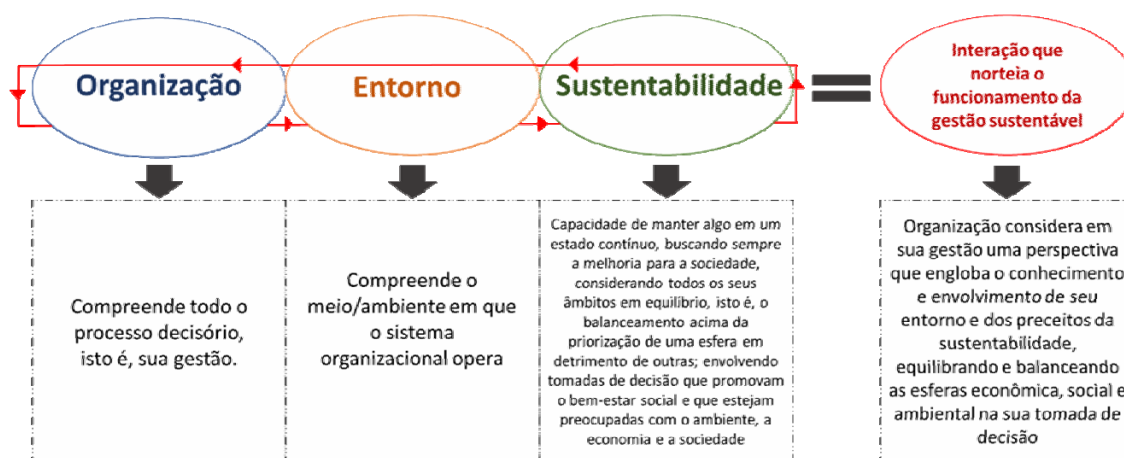
Etapas:		Objetivo: (o que proporciona)
1	Descrição dos modelos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entendimento sobre o modelo em questão; ○ Fornece informações sobre a estrutura do modelo; ○ Permite a compreensão do modelo.
2	Coleta de informações a partir do protocolo de observação para análise das categorias	<ul style="list-style-type: none"> ○ Permite localizar informações (dados) do modelo; ○ Compreensão do modelo em relação às categorias determinadas a partir da proposição da interação sistêmica ideal.
3	Documentação das informações observadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Expressar de forma escrita os resultados encontrados .
4	Localização das categorias atendidas no gráfico de coordenadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visualização da posição referente a sua interação.
5	Análise da interação com base na proposta da interação ideal-sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflexões sobre o nível de interação do modelo e sua relação com a interação ideal-sistêmica.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As etapas do processo de análise compõem-se inicialmente na descrição dos modelos de gestão sustentável selecionados no capítulo quatro e seguem no capítulo cinco com a proposta da interação sistêmica ideal, que permite o entendimento das três principais frentes que norteiam a análise de um modelo de gestão sustentável, incluindo, aí, a descrição de categorias que particularizam cada pilar delimitado (organização, entorno e sustentabilidade). A descrição e seleção das categorias foram embasadas em fundamentos luhmannianos e princípios sustentáveis explanados ao longo desta dissertação. Por meio desse processo, torna-se possível observar as características de cada modelo e compará-los com as particularidades determinadas como necessárias ao acontecimento de uma gestão sustentável. Nesse tipo de gestão, deve haver uma interação sistêmica que permita às três frentes delimitadas comunicarem-se e trabalhem conjuntamente, por isso analisa-se, finalmente, como ocorre e qual o tipo de interação a que cada um dos modelos em análise atende.

A interação entre organização, entorno e sustentabilidade resulta em um sistema organizacional que preza em sua gestão uma perspectiva capaz de englobar o conhecimento e o envolvimento de seu entorno e dos preceitos da sustentabilidade, equilibrando e balanceando as esferas econômica, social e ambiental na sua tomada de decisão. Essa assertiva é resultado da interação entre a definição de cada um dos três pilares explanados no capítulo cinco que podem ser visualizados na Figura 17.

Figura 17 - Interação das definições dos três pilares: organização, entorno e sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A Figura 17 representa a interação recorrente entre a organização, o entorno e a sustentabilidade. O seu acontecimento é dependente do atendimento das categorias dos três pilares. Para se analisar cada uma das categorias, é apontado nos Quadros 16, 17 e 18 um protocolo de orientação para se observar e analisar os dados dos pilares. O Quadro de protocolo foi decomposto em três fases, visto que ele é derivado dos Quadros 11, 12 e 13, que definem as variáveis cardeais da organização, entorno e sustentabilidade, respectivamente. O principal objetivo desse protocolo é apontar o que será avaliado em cada uma dessas categorias (variáveis) e quais as questões orientadoras que possibilitarão compreender se o modelo analisado atende aos requisitos estipulados. Visualiza-se no Quadro 16 o protocolo de orientação para observar e analisar os dados do pilar organizacional.

Quadro 16 - Protocolo de orientação para observação de análise dos dados do pilar da organização, considerando o modelo de interação ideal sistêmica proposto neste trabalho

Categoria	O que avaliar	Questões Orientadoras
(A) Processo decisório e seu paradoxo	Cenários para decisão	a) O modelo absorve e processa vários cenários para eleger a alternativa escolhida? b) O modelo demonstra possuir ciência de alternativas rejeitadas?
(B) <i>Trade-off</i>	<i>Trade-off</i> do processo decisório	c) São realizados <i>trade-offs</i> calculados e esperados?
(C) Contingência	Possibilidade de mudança/readaptação do sistema	d) O modelo fornece diretrizes para que a organização possa se readaptar/mudar suas estruturas, conforme novas decisões tomadas?
(D) Racionalidade	Auto-observação do sistema organizacional. Reflexão da sua própria atuação	e) O modelo de gestão apresenta alguma forma de análise da atuação da organização?
(E) Tempo	Horizontes temporais	f) As decisões são tomadas levando em consideração o passado da organização e o seu futuro? g) As decisões realizadas consideram os horizontes temporais? h) O longo e curto prazo são prezados e analisados para a tomada de decisão? i) O modelo reavalia as decisões tomadas constantemente?
(F) Comunicação	Coerência comunicacional	j) Dentro da organização existe uma mesma linguagem ou cada setor compreende a comunicação de uma forma distinta? k) A comunicação realizada é repassada a todos dentro da organização?

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Nota-se, a partir do Quadro 16, que as questões orientadoras pautam-se por diretrizes que o modelo de gestão fornece à organização, baseando-se prioritariamente pelo contexto interno organizacional. Isto é, nesse pilar, o foco adotado volta-se às estruturas internas da organização, sendo possível observar como o modelo de gestão consegue gerir internamente a sustentabilidade de uma organização. Sob essa ótica será possível compreender melhor como ocorre e como se dão as relações dentro da gestão sustentável por meio de um olhar atento e confluyente aos preceitos luhmannianos. Na sequência, instituem-se diretrizes que guiem o olhar para a análise da gestão mediante a relação que esta tem com o seu entorno, definindo as questões que orientam o que avaliar em cada categoria a partir da teoria expressa e sintetizada no Quadro 12. O Quadro 17 demonstra o protocolo para o pilar do entorno.

Quadro 17 - Protocolo de orientação para observação de análise dos dados do pilar do entorno considerando o modelo de interação ideal sistêmica proposto neste trabalho

Categoria	O que avaliar	Questões Orientadoras
(G) Ressonância	Percepção que o sistema tem de seu entorno	l) O modelo permite que novas informações/conhecimento sejam ressoadas em sua estrutura?
(H) Acoplamento Estrutural	Compreensão do entorno e de adequação das estruturas do sistema mediante novas informações (do entorno)	m) O modelo fornece diretrizes de como a observação de variações do ambiente (entorno) seja internalizada na organização? n) O modelo apresenta meios para que o sistema organizacional se adapte (adeque suas estruturas) às novas informações percebidas no entorno?
(I) Sistema aberto e fechado	Relações entre o sistema e seu meio	o) A estrutura do modelo é suficiente para manter o funcionamento do sistema organizacional? p) O modelo apresenta meios para a interação operacional no contexto interno organizacional? q) O modelo fornece diretrizes para a autorreprodução da organização por si só, mas, também, provê como variações externas podem ser internalizadas na estrutura do sistema? r) O modelo dissemina a concepção de que a organização afeta e é afetada pelo meio?
(J) Ruídos, irritações e estímulos	Maneira com que o entorno é percebido e inserido na organização	s) O modelo leva a organização a operar de forma independente (fechada) ou permite que ruídos advindos do meio possam irritar, portanto, modificar a estrutura da organização a novos contextos e informações? t) O modelo apresenta como a estrutura da organização pode ser irritada e estimulada pelas informações/conhecimento do entorno?
(K) Demais Subsistemas	Percepção dos subsistemas da sociedade	u) O modelo organizacional considera em sua base a ciência e o entendimento do que ocorre nos diversos subsistemas da sociedade? v) Ao se tomar uma decisão, os diversos subsistemas da sociedade são considerados pelo modelo de gestão organizacional?

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Mediante o Quadro 17, nota-se que as questões orientadoras regulam-se pela análise do modelo de gestão a partir das diretrizes que este fornece à organização quando pautadas pelo contexto externo. Ou seja, nesse pilar, o foco adotado volta-se para as estruturas (sempre internas) que a organização tenha para lidar com o contexto externo. Há orientações e diretrizes do modelo que sejam específicas para observar e acoplar variações advindas do entorno (externo)? Sob essa ótica será possível compreender melhor como ocorre e como se dá a operacionalização das estruturas organizacionais voltadas ao contexto externo.

Por fim, demonstram-se no Quadro 18 as bases que norteiam o olhar e guiam a compreensão de como o pilar da sustentabilidade pode ser atingido em sua plenitude, uma vez que sejam atendidas a todas as categorias.

Quadro 18 - Protocolo de orientação para observação de análise dos dados do pilar da sustentabilidade, considerando o modelo de interação ideal sistêmica proposto neste trabalho.

Categoria	O que avaliar	Questões Orientadoras
(L) Respostas além das exigências legais	Pro-atividade do sistema organizacional para além das obrigações legais	w) O modelo de gestão preza pela melhoria contínua da sociedade e harmonia entre sistemas? x) O modelo de gestão incita a tomada de decisão para além das exigências legais, adotando práticas proativas para seu acontecimento?
(M) Sua adoção está pressuposta em suas estruturas	Incorporação do modelo de gestão nas estruturas da organização	y) O modelo de gestão foca sua adoção nas estruturas da organização? z) O modelo proposto adequa-se a todos os tipos de organização (organizações de grande, médio e pequeno porte)? aa) O modelo é parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas?
(N) TBL	Atendimento do TBL	bb) O conceito da sustentabilidade é inserido no processo da tomada de decisão da organização? cc) No modelo de gestão sustentável, as três esferas (econômica, social e ambiental) são concomitantemente consideradas para a tomada de decisão?
(O) Adaptação do sistema	Adequação da organização à lógica da sustentabilidade	dd) O modelo de gestão dá diretrizes para que a organização consiga adequar sua estrutura à lógica/comunicação da sustentabilidade? ee) A adaptação do sistema é feita considerando a possível interação entre os sistemas?
(P) Complexidade (Níveis de liberdade do sistema)	Congruência (ajuste) do sistema organizacional com seu entorno	ff) O modelo auxilia a organização na “troca” que ela faz com seu entorno, admitindo que o sistema não seja nem muito complexo se especializando dentro de suas estruturas, nem encerrado em sua autopoiesis? gg) O modelo faz com que a organização evolua em suas estruturas, conforme influências sentidas no entorno?
(Q) Dependência entre ambiente e sistema	Vinculação da organização com seu ambiente	hh) O modelo enseja a tomada de decisão, considerando sempre o intercâmbio e a influência mútua que a organização tem o com seu entorno (ambiente)?

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O Quadro 18 expressa a perspectiva sustentável do modelo de gestão. Nesse pilar, as questões orientadoras voltam-se à compreensão do quanto o modelo de gestão estimula o engajamento da visão sustentável nas estruturas da organização, que operem em um nível interno (visando à sustentabilidade da própria organização) e externo (entendendo que as decisões organizacionais também afetam o meio em que organização se insere).

Estima-se que, uma vez seguidas as etapas do processo de análise dos modelos de gestão sustentável aqui desenvolvidos, pode-se examinar a interação existente ou não dos modelos de gestão encontrados hoje na literatura, em particular, aqueles que seguem uma proposta de interação sistêmica de suas partes. Para tanto, determinam-se por finalidade os graus de interação entre os três pilares passíveis de ocorrer quando confrontados com o tipo ideal-sistêmico. O Quadro 19 demonstra a classificação proposta.

Quadro 19 - Grau de interação entre os três pilares quando confrontado com o tipo ideal-sistêmico

Grau de interação entre os pilares	Tipo de interação (quando o modelo é confrontado com o tipo ideal-sistêmico)
1 pilar atende a mais da metade das categorias	Ordinário
2 pilares atendem a mais da metade das categorias	Aceitável
3 pilares atendem a mais da metade das categorias	Satisfatório

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A partir do Quadro 19 defende-se que, uma vez ocorrida a interação entre os três pilares, mediante o número de categorias atendidas e de sua localização no gráfico de coordenadas cartesianas, é possível confrontar o resultado da interação encontrada com a interação sistêmica ideal proposta. Observa-se que, quando apenas um pilar atende a mais das metades das categorias, enquanto os outros dois pilares atendem a menos da metade das categorias, a interação é classificada como ordinária, isto é, o modelo de gestão atende ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Já quando se nota que dois pilares atendem a mais da metade das categorias e um pilar atende a menos da metade das categorias, a interação é classificada como aceitável, ou seja, o modelo de gestão atende, de maneira aceitável, às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Isso ocorre porque, entre os três pilares, dois já são satisfatoriamente atendidos. Por fim, quando os três são atendidos com mais da metade das categorias alcançadas, mas não em sua máxima, tem-se que o modelo é classificado como satisfatório, ou seja, o modelo de gestão atende satisfatoriamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Complementa-se que, quando atingido os três pilares em sua máxima, ou seja, todas as categorias atendidas, então tem-se o modelo ideal-sistêmico proposto.

Mediante as considerações apontadas, o capítulo seguinte encarrega-se de analisar e interpretar os resultados encontrados.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS: INTEGRANDO CONHECIMENTOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises e discussões sobre os resultados encontrados nos três modelos de gestão sustentável, confrontando-os com o modelo ideal-sistêmico de interação proposto segundo fundamentos luhmannianos e embasamentos teóricos da sustentabilidade. Trata-se de um esforço de sumarizar as ideias propostas e integrá-las por meio de discussões que conectam o objetivo geral, teorizações e a análise dos dados observados em cada modelo.

As observações realizadas dos três modelos de gestão sustentável selecionados neste estudo como aqueles que seguem uma proposta de interação sistêmica de suas partes ocorrem conforme o processo de análise descrito no capítulo seis, seguindo o protocolo de orientação para observar e analisar os dados dos pilares (Quadros 16, 17 e 18).

A disposição desta seção corresponderá à ordem apresentada dos três modelos de gestão sustentável selecionados no capítulo quatro. A análise será feita com cada modelo separadamente e, ao final, será realizada uma síntese de todas as análises, relacionando os resultados obtidos a fim de demonstrar os seus avanços, limites e sugestões.

7.1 ANÁLISE DO MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL DE HART E MILSTEIN (2004)

Em análise do modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004), foram seguidos os seguintes critérios: (a) compreensão do modelo a partir da leitura e entendimento sobre as informações que o escopo teórico fornece sobre o modelo; (b) que levou a captação deste conhecimento a responder as questões orientadoras das categorias determinadas em cada uma das principais frentes estabelecidas como norteadoras para o acontecimento de uma gestão sustentável: a organização, o entorno e a sustentabilidade. Na sequência discute-se cada uma das categorias analisadas e expressam-se nos Quadros 20, 21 e 22 os resultados encontrados.

O pilar organizacional, que compreende todo o processo decisório, isto é, sua gestão, foi examinado e representado dentro do modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004), segundo as categorias simbolizadas pelas letras de “A” a “F”, já determinadas nesta dissertação.

A categoria “A”, que busca analisar os cenários para decisão, mostrou como o modelo em análise manifesta uma preocupação em ponderar os “quatro conjuntos

motivadores da sustentabilidade”, ou seja, Hart e Milstein (2004) estabelecem conjuntos, denominados de motivadores, que na verdade expressam distintos cenários que a organização deve levar em consideração se almeja criar valor sustentável. Os contextos ilustrados pelos autores vão desde o crescimento da atividade industrial, considerando seus impactos para o ambiente, ao desenvolvimento da sociedade civil e sua conectividade, à revolução tecnológica e ao aumento da população e desigualdade associada à globalização. Dessa forma, o modelo busca estar atento às várias possibilidades de cenário para a sua tomada de decisão. O modelo demonstra, ainda, em sua estrutura, que há ciência das alternativas rejeitadas, uma vez que ele apresenta vários cenários a serem avaliados e considera que “o desafio para a empresa é decidir quais ações e iniciativas perseguir, bem como o melhor modo de administrá-las” (HART; MILSTEIN, 2004, p.76).

Em análise da categoria “B”, conclui-se que ela não é atendida, pois o modelo expressa uma visão de ganha-ganha, acreditando ser possível atingir simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais. Em nenhum momento do artigo é possível notar a ideia de troca entre uma escolha ou outra a ser feita em prol do equilíbrio sistêmico. Segundo Hart e Milstein (2004, p. 68), “As empresas devem ter um bom desempenho simultâneo em todos os quatro quadrantes do modelo, e em uma base contínua, caso queiram maximizar o valor ao acionista ao longo do tempo”.

Quando examinado a categoria “C”, notou-se que, embora o modelo proposto pelos autores seja uma visão que enfoca a mudança de postura e readaptação da organização para um novo contexto que “identifica estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável” (HART; MILSTEIN, 2004, p. 66), o modelo não fornece diretrizes de como a organização pode se readaptar e mudar suas estruturas para um novo contexto. Analisa-se, desse modo, que o modelo é regulado como uma base inicial para as empresas tornarem-se conscientes sobre a sustentabilidade, sendo a sua proposta a descrição ampla do que vem a ser a Sustentabilidade Organizacional, no entanto o modelo não demonstra como operacionalizar a gestão em nenhum momento, isto é, não fornece diretrizes, portanto a categoria “C” não é atendida.

A categoria da racionalidade buscou avaliar se o modelo comporta a observação que o sistema tem de si próprio. Essa variável permite detectar se o modelo de gestão admite o entendimento e a observação do sistema organizacional enquanto atuando em conformidade com a sociedade. Isto é, há a racionalidade, portanto a auto-observação do sistema organizacional? Que permita a compreensão do sistema de como ele tem atuado e como isso tem impactado no seu meio? Em análise do modelo de Hart e Milstein (2004),

conclui-se que o modelo não apresenta nenhum tipo de análise da atuação da organização, no sentido de rever o seu desempenho na busca de reflexões da sua estrutura, portanto a categoria “D” não é atendida.

Passando para a categoria “E”, o principal argumento a ser analisado é o tempo. E, observa-se que ele é fundamental nesse modelo, uma vez que seus dois componentes básicos, visto como os eixos vertical e horizontal, são a energia observada pelas organizações em alcançar resultado de curto prazo ao mesmo tempo que garantem, também, seu crescimento ao longo prazo (eixo vertical); e há o eixo horizontal, que reflete o crescimento da empresa, tanto interna quanto externamente. Dessa forma, as decisões da organização, quando pautadas por esse modelo, levam em consideração o horizonte temporal, estabelecendo pontos de apoio em análise de curto e longo prazo, e isso faz com que as decisões tomadas sejam reavaliadas a cada nova decisão.

Por fim, pode-se dizer que a categoria “F”, que trata da coerência comunicacional, não é atendida, visto que o modelo nada fala sobre a comunicação dentro da organização. Ele fornece diretrizes de observação para se tomar uma decisão, mas não expressa como ocorre a comunicação do sistema organizacional para esse fim. Com a intuito de clarificar esses resultados, foram ilustrados no Quadro 20 os resultados encontrados em cada uma das categorias.

Quadro 20 – Resultado da análise dos dados do modelo de Hart e Milstein (2004) sobre o pilar da organização com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(A) Processo decisório e seu paradoxo	Cenários para decisão	Atende	✓
(B) <i>Trade-off</i>	<i>Trade-off</i> do processo decisório	Não atende	✗
(C) Contingência	Possibilidade de mudança/readaptação do sistema	Não atende	✗
(D) Racionalidade	Auto-observação do sistema organizacional Reflexão da sua própria atuação	Não atende	✗
(E) Tempo	Horizontes temporais	Atende	✓
(F) Comunicação	Coerência comunicacional	Não atende	✗

Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação do modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

A partir desse Quadro, é possível concluir que o número de categorias atendidas no pilar organizacional é dois. Após a análise dos outros dois pilares, será possível

retomar o número de categorias atendidas para localizar, no gráfico de coordenadas cartesianas, o nível de interação entre os três pilares em que o modelo se encontra.

Partindo para a análise do modelo segundo a perspectiva do entorno, que compreende o meio/ambiente em que o sistema opera, foram investigadas as categorias de “G” a “K”, e o seu resultado é comentado na sequência.

A ressonância, que caracteriza a categoria “G”, trata da percepção que o sistema tem de seu entorno. Em observação e estudo do modelo, analisou-se que ele enseja a percepção pela organização de novas informações e conhecimentos do ambiente (entorno). O modelo é construído a partir de diversos motivadores observados na sociedade que podem ressoar na organização, ajudando-a a criar um valor sustentável ao acionista.

Já a categoria “H”, embora relacionada à categoria anterior, não é atendida. Isso ocorre, uma vez que o acoplamento estrutural implica que as informações do entorno sejam inseridas dentro das estruturas do sistema organizacional, não somente observadas (como a ressonância). Dessa forma, embora o modelo apresente a observação do que ocorre no entorno, ele não fornece meios de como a organização pode se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo, não discute como isso pode ser operacionalizado.

A categoria “I” remete às relações existentes entre o sistema (organização) e seu meio (entorno). Essa categoria implica que o modelo deve ser estruturado de maneira a garantir o funcionamento do sistema organizacional (interno) e permitir que variações externas possam ser internalizadas em sua estrutura. O modelo de Hart e Milstein (2004) utiliza como um de seus principais eixos o crescimento da empresa tanto interna quanto externamente, ou seja, há a relação entre o que ocorre dentro e fora da organização. No entanto, o modelo permite apenas que variações externas sejam observadas pela organização, mas não demonstra e não fornece diretrizes de como essas observações são internalizadas pela organização nem como esta opera internamente. Portanto, a categoria “I” não é atendida.

Ao analisar a categoria “J”, nota-se que, novamente, o modelo permite a relação entre sistema e entorno, então pode-se dizer que os ruídos, irritações e estímulos do entorno são sentidos na organização. No entanto, deve-se ficar claro que o modelo não demonstra como essas informações são inseridas na estrutura do sistema; ele só permite que isso ocorra. Dessa forma, não prevê diretrizes de como as informações/conhecimento do entorno serão sentidas pela organização, isto é, é desconhecido como a organização se irritará e estimulará suas estruturas. Portanto, a categoria “J” não é atendida.

Por fim, a última categoria desse pilar, representada pelos demais subsistemas ou pelo seu símbolo atribuído à letra “K” do alfabeto, é atendida, já que o modelo

estimula que, para uma tomada de decisão organizacional, sejam levados em consideração os diversos subsistemas da sociedade, buscando ter ciência do que ocorre nela para sua tomada de decisão. Isso pode ser visualizado ao longo do trabalho de Hart e Milstein (2004), ao tratar dos motivadores da sustentabilidade em seu modelo.

Novamente, ilustram-se no Quadro 21 os resultados obtidos a partir da análise do modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), com base nas particularidades das categorias do pilar do entorno.

Quadro 21 - Resultado da análise dos dados do modelo de Hart e Milstein (2004) sobre o pilar do entorno com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(G) Ressonância	Percepção que o sistema tem de seu entorno	Atende	✓
(H) Acoplamento Estrutural	Compreensão do entorno e de adequação das estruturas do sistema mediante novas informações (do entorno)	Não atende	✗
(I) Sistema aberto e fechado	Relações entre o sistema e seu meio	Não atende	✗
(J) Ruídos, irritações e estímulos	Maneira com que o entorno é percebido e inserido na organização	Não atende	✗
(K) Demais Subsistemas	Percepção dos subsistemas da sociedade	Atende	✓

Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação do modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

Conclui-se, com o Quadro 21, que, das cinco categorias elencadas nesse pilar, foram atendidas somente duas categorias, posicionando esse pilar como fraco, visto que menos da metade de suas variáveis foi atingida. Futuramente, será retomado esse resultado para a localização de seu processo interativo com os demais pilares no gráfico de coordenadas cartesianas. Antes, analisa-se o último pilar estabelecido como cardeal no acontecimento de uma gestão sustentável: a sustentabilidade.

O pilar da sustentabilidade simboliza a capacidade de um modelo de gestão em se manter em um estado contínuo, buscando sempre a melhoria para a sociedade, considerando todos os seus âmbitos em equilíbrio, isto é, o balanceamento acima da priorização de uma esfera em detrimento de outras; envolvendo tomadas de decisão que promovam o bem-estar social e que estejam preocupadas com o ambiente, a economia e a sociedade. A análise do modelo de valor sustentável pauta-se, agora, por meio das categorias cujos símbolos são as letras de “L” a “Q”, que são desenvolvidas a seguir.

A categoria “L” representa a proatividade do sistema organizacional em atuar para além das obrigações legais. E, nesse aspecto, o modelo atende a essa especificidade. Nota-se que o modelo apresenta respostas além das exigências legais, uma vez que ele não está pautado unicamente pelo cumprimento da lei, mas, sim, buscam ir além desta, preocupando-se em amparar a preservação do ambiente e do social, não somente atingir as estipulações processuais. Segundo Hart e Milstein (2004, p. 66):

Ao partirem de argumentos legais ou morais para a ação das empresas, os executivos inevitavelmente subestimam as oportunidades estratégicas de negócios associadas a esse importante tema. A fim de evitar esse problema, os executivos precisam fazer uma ligação direta entre a sustentabilidade da empresa e a criação de valor para o acionista.

Também é possível identificar que o modelo preza por práticas que contribuam para um mundo mais sustentável, mas que sejam, simultaneamente, direcionadas a gerar valor ao acionista (HART; MILSTEIN, 2004). Dessa assertiva, bem como do estudo dos autores em seu artigo da criação do valor sustentável, pode-se compreender que o foco maior recai na criação de valor ao acionista, contudo os autores asseguram que o modelo também preza pela melhoria contínua da sociedade.

A categoria “M” trata da incorporação do modelo de gestão às estruturas da organização e, nesse aspecto, pode-se considerar que o modelo atende à categoria. Embora não esteja claramente prevista no modelo a sua adoção em diversos tipos de organização, fica subentendido que o modelo, que busca uma proposta generalista de exposição sobre a sustentabilidade organizacional, pode ser adotado de grandes a pequenas empresas, não estabelecendo um cenário único de sua aplicação. Da mesma forma, infere-se, também, que o modelo possibilita decisões em âmbito operacional, tático e estratégico, pois, como mencionado, sua adoção está contida na estrutura da organização (repercutindo em todos os seus âmbitos), não somente sendo aplicada a uma prática ou grupo específico dentro da organização. Em suma, esse modelo pode ser entendido como um “guia” amplo que apresenta perspectivas gerais do que deve ser levado em consideração para uma organização cuja busca é tornar-se sustentável.

Na sequência, a categoria “N”, que, se referente ao atendimento do TBL, pode ser analisada como atendendo aos parâmetros estabelecidos para seu acontecimento. O modelo de Hart e Milstein (2004) busca disseminar e introduzir o conceito de sustentabilidade para dentro do processo de tomada de decisão organizacional. Nesse sentido, as três esferas (econômica, social e ambiental) são consideradas, uma vez que a preocupação tanto com os

impactos ambientais quanto as desigualdades sociais e as preocupações econômicas da organização são repensadas e expostas durante toda a explicação do modelo.

A categoria “O” estabelece a adequação da organização à lógica da sustentabilidade e, nesse ponto, defende-se que o modelo não atende a essa categoria. É plausível dizer que o modelo de valor sustentável faz a organização repensar sua estrutura, podendo adequá-la à lógica/comunicação da sustentabilidade, contudo o modelo não dá diretrizes de como isso é passível de ocorrer; o modelo simplesmente norteia o olhar do sistema organizacional para uma visão que contribua para um mundo mais sustentável, sem auxiliar como consegue, de fato, chegar a essa nova reprogramação de seu código binário.

A categoria “P” trata dos níveis de liberdade que o sistema possui em trabalhar com suas estruturas, podendo se especializar em um alto nível de complexidade ou então encerrar-se operativamente em um baixo nível de complexidade. Ambos os casos são os extremos que o sistema pode atingir, necessitando, portanto, de uma congruência do sistema organizacional com seu entorno para garantir uma sustentabilidade e uma harmonia entre ambos. Quando analisado o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), não se percebe uma preocupação do modelo na aproximação ou no distanciamento do entorno organizacional a fim de garantir a evolução da organização em consonância com a evolução do ambiente. Dessa forma, depreende-se que a categoria “P” não foi atendida.

Por fim, a última categoria do pilar da sustentabilidade abrange a questão da vinculação da organização com seu entorno, referenciando-se a questão da dependência entre ambiente e sistema articulada por Luhmann. Ao analisar o modelo de Hart e Milstein (2004), observa-se que o modelo estimula a tomada de decisão, prezando pela influência mútua que a organização tem com seu ambiente, pois, como visto na Figura 7, o contexto interno e externo está exposto a um dos dois eixos principais que direcionam a tomada de decisão para atribuir valor ao acionista e, conseqüentemente, contribuir para um mundo mais sustentável. Assim, nota-se como o modelo dissemina o intercâmbio e a vinculação existente entre a organização e seu ambiente. O Quadro 22 demonstra os resultados da análise do modelo em questão a partir das categorias do pilar da sustentabilidade.

Quadro 22 - Resultado da análise dos dados do modelo de Hart e Milstein (2004) sobre o pilar da sustentabilidade com base no protocolo de orientação

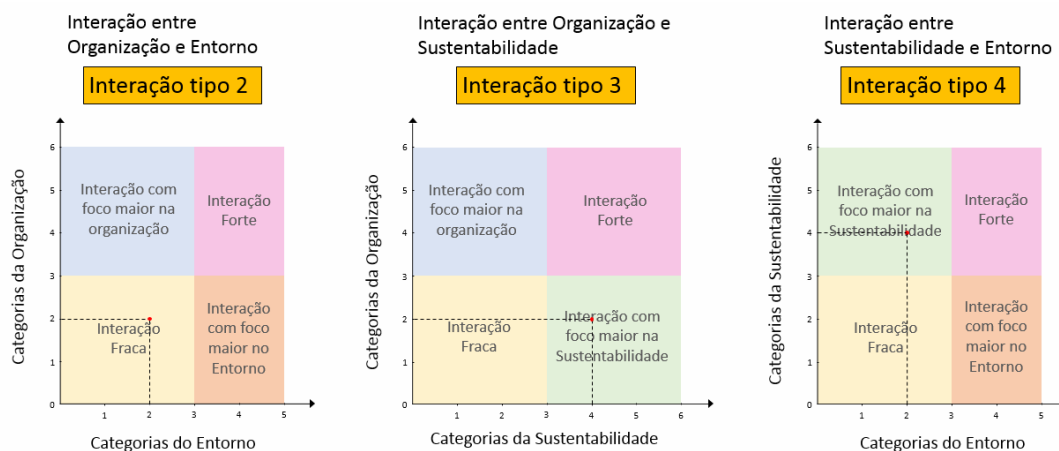
Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(L) Respostas além das exigências legais	Proatividade do sistema organizacional para além das obrigações legais	Atende	✓
(M) Sua adoção está pressuposta em suas estruturas	Incorporação do modelo de gestão nas estruturas da organização	Atende	✓
(N) Atendimento do TBL	Atendimento do TBL	Atende	✓
(O) Adaptação do sistema	Adequação da organização à lógica da sustentabilidade	Não atende	✗
(P) Complexidade (Níveis de liberdade do sistema)	Congruência (ajuste) do sistema organizacional com seu entorno	Não atende	✗
(Q) Dependência entre ambiente e sistema	Vinculação da organização com seu ambiente	Atende	✓

Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação do modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

Encerra-se com o Quadro 22 a análise individual das categorias observadas no modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), apontando o resultado obtido no pilar da sustentabilidade, a saber, quatro categorias. Após a finalização dessa etapa, inicia-se a relação das interações entre os três pilares. Seguindo os passos estipulados no capítulo cinco e seis, almeja-se, primeiramente, relacionar dois a dois dos três pilares adotados, que são aqui convertidos em eixos para sua admissão no gráfico de coordenadas no plano cartesiano.

A Figura 18 ilustra o ponto exato em que ocorre a interação entre as categorias atingidas de cada um dos três eixos apresentados e, para uma maior compreensão, demonstra no mapeamento dos níveis de interação, em que a localização da interseção dos pontos acontece.

Figura 18 - Localização da interação entre as categorias dos três pilares observados no modelo de Hart e Milstein (2004) a partir da relação entre dois eixos simultaneamente

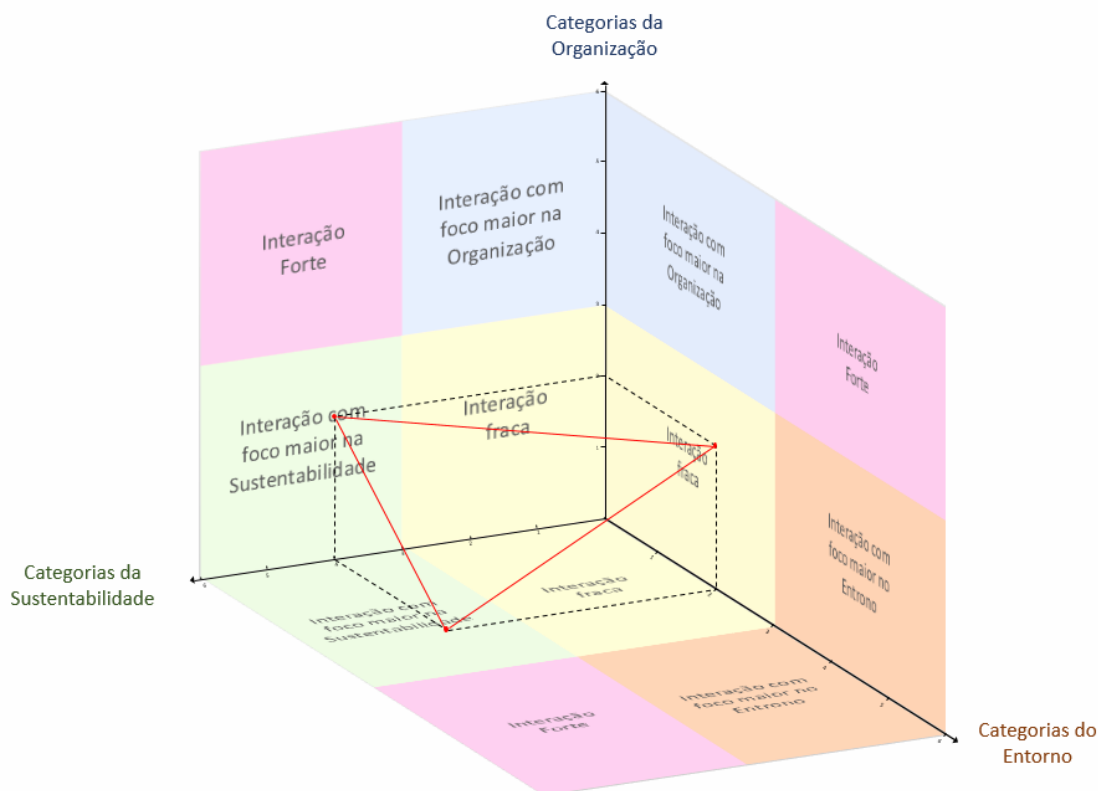


Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

Observa-se, pela Figura 18, que entre a interação dos pilares da organização e do entorno situa-se a cor amarela, caracterizada pela fraca interação, visto que nenhum dos dois eixos atinge a metade das categorias delimitada em cada pilar. Já na interação entre a organização e a sustentabilidade, nota-se que o modelo de gestão aproxima-se de uma interação com foco maior na sustentabilidade, já que a intersecção dos pontos localiza-se na cor verde. Do mesmo modo, quando analisada a relação entre a sustentabilidade e o entorno, denota-se, também, uma interação com foco maior na sustentabilidade, visualizada, novamente, a intersecção dos pontos na cor verde. Isso ocorre quando o número de categorias atendidas no eixo da sustentabilidade foi acima de sua média e, ao mesmo tempo, os eixos da organização e do entorno não conseguiram chegar à metade das categorias de cada qual.

Uma vez estipulada a interação dos pilares a partir da relação de dois eixos simultaneamente, pode-se, agora, localizar a interação dos três eixos no gráfico de coordenadas mediante visão tridimensional, elaborada na Figura 19.

Figura 19 – Interação entre os três pilares observados no modelo de Hart e Milstein (2004)



Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

A partir da Figura 19, podem-se fazer alguns apontamentos. Sabe-se que quanto maior o atendimento das categorias dos pilares, maiores serão as chances de o modelo de gestão conseguir guiar a organização para atuar e tomar decisões pautadas pelo equilíbrio e harmonia no contexto societal, escopo defendido neste trabalho. Contrariamente, quanto menor for o número de combinações entre cada categoria, mais fraca será a interação entre os pilares. Observando a Figura 19, vê-se que os três pontos de intersecção situam-se na cor amarela (interação entre organização e entorno), verde (interação entre sustentabilidade e entorno) e verde (interação entre organização e sustentabilidade). Desse modo, depreende-se que o modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) apresenta uma interação fraca, evidenciando um foco maior de interação na sustentabilidade.

Nesse sentido, o modelo de criação de valor sustentável, quando analisado a partir de pontos específicos fundamentados em Luhmann e na Teoria da Sustentabilidade trabalhada neste estudo, sofre uma baixa interação entre as três principais frentes delimitadas como importantes para o modelo, destacando-se com o foco um pouco maior na Sustentabilidade. Esse resultado é condizente com a análise realizada, porquanto argumentou-

se que o modelo tem em sua proposta um parâmetro inicial para as organizações tornarem-se conscientes sobre a sustentabilidade organizacional, sendo um modelo mais descritivo e amplo sobre o que vem a ser a SO. Dessa forma, seu destaque e seu nível mais elevado de interação localiza-se no pilar da sustentabilidade. O pilar do entorno e da organização são minimamente atendidos (menos da metade das categorias), o que demonstra que o modelo não estabelece diretrizes e orientações mais específicas de como operacionalizar uma gestão sustentável.

Entende-se que a proposição da interação ideal sistêmica busca o atendimento máximo entre as categorias dos três pilares a fim de que a interação entre eles norteie o funcionamento da gestão sustentável. Dessa forma, quanto maior a interação, mais apto o sistema organizacional estará de atingir seu objetivo, determinado como sendo aquela em que a organização considera em sua gestão uma perspectiva capaz de englobar conhecimento e envolvimento de seu entorno e dos preceitos da sustentabilidade, equilibrando e balanceando as esferas econômica, social e ambiental na sua tomada de decisão.

O modelo de valor sustentável, quando analisado por esse padrão ideal-sistêmico estabelecido, pode ser observado como atendendo ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Dos três pilares cardiais para o seu funcionamento, o modelo consegue ser satisfatório em apenas um (pilar da sustentabilidade). Isso implica que os outros dois devem ser aprimorados para se alcançar um patamar mais elevado na gestão de seu modelo.

Diante das conclusões apresentadas, podem-se apontar os pontos fortes e as fragilidades do modelo. A primeira volta-se à ênfase que ele consegue abarcar sobre a sustentabilidade, imprescindível para um modelo cujo desejo é buscar a melhoria da sociedade e promover o bem-estar social e a preocupação com o ambiente e economia. Já a segunda, diz respeito à proposta mais descritiva do modelo, que não fornece diretrizes para se alcançar operacionalmente o objetivo proposto. O modelo trabalha a sustentabilidade como sendo estratégica para a organização, pautando a observação do ambiente em que a organização opera, contudo não fornece direções mais claras de como implementar essa visão nas estruturas da organização.

A Figura 20 ilustra o entendimento final da análise do modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) pautada pela proposição da interação ideal sistêmica fundamentada em Luhmann e na Teoria da Sustentabilidade.

Figura 20 - Análise final do modelo de criação de valor Sustentável de Hart e Milstein (2004)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

7.2 ANÁLISE DO FRAMEWORK REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL DE MUNCK E BORIM-DE-SOUZA (2011)

Seguindo os mesmos passos realizados para a análise do modelo discorrido no tópico 7.1, busca-se analisar o FRASOR partindo: (a) da compreensão do modelo a partir da leitura e entendimento sobre as informações que o escopo teórico fornece sobre o modelo; (b) do que levou à captação desse conhecimento a responder as questões orientadoras das categorias determinadas em cada uma das principais frentes estabelecidas como norteadoras para o acontecimento de uma gestão sustentável: a organização, o entorno e a sustentabilidade. Na sequência discute-se cada uma das categorias analisadas e expressa-se nos Quadros 23, 24 e 25 os resultados encontrados.

A observação do pilar organizacional no *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional compreendeu todo o processo decisório, isto é, a sua gestão, sendo representada pelas categorias de “A” a “F”, já determinadas nesta dissertação.

A categoria “A” busca avaliar como o modelo se posiciona diante da questão dos cenários para decisão, isto é, como o modelo absorve e processa vários cenários para eleger a alternativa escolhida (que configura as decisões tomadas pela organização) e se ele demonstra possuir ciência das alternativas rejeitas. Em análise ao FRASOR, infere-se que ele atende à categoria, visto que as sustentabilidades econômica, ambiental e social do modelo, que abrangem tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados, impactos gerados pela organização nos sistemas naturais e nos sistemas sociais, quando inter-relacionados, “permitem analisar como se dá a relação de conflitos entre interesses econômicos, sociais e ambientais, e exigem um novo raciocínio de gestão que seja capaz de equilibrá-los e integrá-los no cotidiano das organizações”. (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 154).

Nesse sentido, observa-se que o modelo preocupa-se em analisar vários cenários, e, também, demonstra possuir ciência das alternativas rejeitas, uma vez que há a consciência dos conflitos existentes entre as três esferas e que é necessário equilibrá-los. Assim, infere-se que há a lógica do *trade-off* embutida na estrutura do modelo, por isso tal perspectiva implica saber as opções para a escolha calculada dentre uma delas, mas a ciência das outras continua a existir. Esse entendimento do FRASOR também permite responder à categoria “B”, que trata do *trade-off* para o processo decisório, sendo, portanto, atendida essa categoria. Adiciona-se, ainda, a observação de que o modelo trabalha com o alinhamento de agires das sustentabilidades S.E., A.S. e S.S., e nesse alinhamento subentende-se o *trade-off*, que é necessário para o modelo realizar “trocas” calculadas e esperadas entre as sustentabilidades a fim de manter o equilíbrio sistêmico da sustentabilidade organizacional.

A categoria “C” remete a possibilidade de mudança e readaptação do sistema organizacional frente a novos contextos apresentados. Em análise ao *framework*, considera-se que ele atende a essa categoria, posto que ele fornece diretrizes para a organização readaptar-se a partir de novas decisões tomadas no sistema. Isso é possível a partir do agir organizacional alinhado às competências, que permite e fornece uma direção a ser seguida. Para os autores, “as competências organizacionais representam a operacionalização sistêmica dos recursos, considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais” (MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 151). Nesse sentido, acredita-se que as competências organizacionais permitem ao modelo de gestão a readaptação da estrutura da organização quando uma nova decisão, que implique cenários diferentes das decisões tomadas até então, seja tomada.

Analisando a categoria “D” no FRASOR, que está relacionada à auto-observação e reflexão do sistema organizacional para a sua tomada de decisão, percebe-se que o modelo atende à categoria, pois, o *framework* apresenta, a partir das competências organizacionais, meios que permitem um processo retrospectivo de análise (racionalidade) do seu sistema para que a tomada de decisão respalde-se em diretrizes na estrutura do modelo. As setas duplas na Figura 8 indicam uma dependência entre as sustentabilidades que movem o modelo, por isso indicam uma constante revisão e reflexão da representação sistêmica do equilíbrio dos subsistemas S.E., A.S. e S.S.

O tempo, caracterizado pela categoria “E”, é atendido. Ressaltava-se que, embora o artigo que explana sobre o FRASOR não tenha mencionado o tempo de forma direta, ele está embutido na concepção de que a SO é uma competência central promovida pelas competências-chave e de suporte, que ocorre mediante o alinhamento dos agires das

S.E., A.S., S.S., EE, JSA e ISE. Todo esse processo é possível graças à concepção do tempo, que considera o longo prazo da organização para alcançar seus objetivos, pois a sustentabilidade organizacional é um caminho a ser perseguido em longo prazo. Essa dinâmica também permite que o modelo reavalie suas decisões constantemente, uma vez que o processo do *trade-off* faz continuamente o modelo repensar o caminho adotado. Nessa direção, de acordo com os pesquisadores Munck e Borim-de-Souza (2011, p. 156), “[...] explicou-se como a sustentabilidade organizacional expressa a capacidade de a organização desenvolver-se sustentavelmente, bem como os caminhos para tal, de forma permanente, nunca acabada e disseminada por todos os níveis”.

A coerência comunicacional, categoria “F”, trata de uma mesma linguagem dentro da organização, e, nesse aspecto, o FRASOR atende, pois, como já mencionado, há um alinhamento dentro das sustentabilidades geridas pelas competências de suporte, chave e central que permite que o modelo atue como um sistema que integra e reforça uma mesma comunicação dentro de suas estruturas. “Todos os grupos [*agrupamentos de competências que viabilizam as sustentabilidades dentro do framework*] atuam de forma alinhada, interconectada e se retroalimentando” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 156), para isso infere-se que é necessária uma mesma comunicação entre eles.

Em consonância com as análises realizadas, seguindo as particularidades expressas no pilar organizacional do modelo ideal-sistêmico proposto, podem-se ilustrar no Quadro 23 os resultados obtidos quando observado o modelo FRASOR.

Quadro 23 - Resultado da análise das categorias do modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) sobre o pilar da organização com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(A) Processo decisório e seu paradoxo	Cenários para decisão	Atende	✓
(B) <i>Trade-off</i>	<i>Trade-off</i> do processo decisório	Atende	✓
(C) Contingência	Possibilidade de mudança/readaptação do sistema	Atende	✓
(D) Racionalidade	Auto-observação do sistema organizacional Reflexão da sua própria atuação	Atende	✓
(E) Tempo	Horizontes temporais	Atende	✓
(F) Comunicação	Coerência comunicacional	Atende	✓

Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação do FRASOR de Munck e Borim-de-Souza (2011) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

O Quadro 23 sumariza as análises das categorias do pilar organizacional, mostrando que, das seis categorias existentes, seis foram atendidas. Isso evidencia como o modelo em análise demonstra possuir em suas estruturas um forte embasamento de direcionamento da gestão. Após a análise dos outros dois pilares, será possível retomar o número de categorias atendidas para localizar, no gráfico de coordenadas cartesianas, o nível de interação entre os três pilares em que o modelo se encontra. Na sequência, a análise do FRASOR continua focando seu entendimento, agora, para as categorias do pilar do entorno. As cinco categorias definidas pela perspectiva do entorno dizem respeito ao meio/ambiente em que o sistema opera e são representadas pelas letras do alfabeto de “G” a “H”.

A ressonância, primeira categoria desse pilar, é representada pela letra “G” e diz respeito à percepção que o sistema tem de seu entorno. Quando essa qualidade é analisada no FRASOR, percebe-se que ele atende a essa categoria. Vê-se que o modelo permite que novas informações e conhecimentos sejam ressoadas em sua estrutura, pois as influências do ambiente são consideradas para a gestão da organização. Segundo os autores, “as competências organizacionais representam a operacionalização sistêmica dos recursos, considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais” (MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 151).

Por meio da citação realizada, debate-se a próxima categoria: o acoplamento estrutural simbolizado pela letra “H”. Explica-se: o acoplamento estrutural busca a compreensão do modelo de gestão que perceba o seu entorno e adeque suas estruturas

mediante novas informações recebidas pelo ambiente, dessa forma a diferença entre as categorias “G” e “H” é que, enquanto a primeira procura descobrir somente se há *percepção* do sistema sobre seu entorno, a segunda vai além, buscando ver se há *adequação* das estruturas do sistema.

Em análise ao *framework*, inferiu-se que o modelo não faz menção explícita às formas de interação da organização com o ambiente externo à organização. Sabe-se que a relação entre os dois existe, e de maneira indireta pode-se perceber como o entorno é sentido pela organização, contudo o modelo foca em direcionamentos da sua estrutura interna. Por isso, embora o entorno seja considerado pelo modelo indiretamente (por isso a categoria “G” é atendida), o modelo não apresenta perspectivas de adequação de suas estruturas quando estas são modificadas pelo contexto externo, isto é, o FRASOR só apresenta adequação de suas estruturas considerando apenas o seu contexto interno.

A categoria “I” volta-se à relação existente entre o sistema e seu meio que, como já mencionado anteriormente, existe, contudo, de maneira indireta. Observa-se que a estrutura do modelo é suficiente para manter o funcionamento do sistema organizacional, apresentando meios para a interação operacional no contexto interno da organização, que são as competências e os alinhamentos dos agires combinadas duas a duas entre as três esferas da sustentabilidade. No entanto, quando se trata do FRASOR prover variações externas que podem ser internalizadas na estrutura do sistema, o *framework* não pode responder a essa variação adequadamente, visto que sua relação com o meio existe, mas de maneira pouco explorada.

Ao analisar a categoria “J”, referindo-se aos ruídos, irritações e estímulos, o modelo não se opõe ao fato de os ruídos advindos do meio poderem irritar a organização mediante novos contextos e informações. Contudo, o modelo não apresenta como a estrutura da organização pode ser irritada e estimulada pelas informações/conhecimentos do entorno. Em busca da operacionalização e viabilização da SO, o modelo apresenta três competências de suporte (eficiência, justiça socioambiental e a inserção socioeconômica) que levam ou não ao alcance dos elementos centrais da SO. Entretanto, essas competências de suporte são brevemente tratadas, e não são explicadas quais os fatores que levam a seu acontecimento. Esclarece-se: as competências centrais, chave e de suporte, são competências organizacionais (contexto interno), explanadas e discutidas no modelo, contudo a formação das competências de suporte dão-se pelas competências individuais (contexto externo), que não são exploradas na teoria apresentada sobre o FRASOR.

Por fim, a categoria “K”, que trata da percepção dos subsistemas da sociedade, é atendida, pois, como discutido, o entorno é levado em consideração pelo modelo de forma indireta, portanto, existe a percepção dos subsistemas da sociedade para a tomada de decisão, visualizados na preocupação econômica financeira, ambiental e social que os pilares da sustentabilidade organizacional abrangem, para citar alguns exemplos. Sendo assim, de acordo com Munck e Borim-de-Souza (2011, p. 151),

forças externas fazem com que as organizações adquiram capacidades mais aprimoradas quanto à organização de seus recursos e, também, exigem que elas desenvolvam competências organizacionais específicas capazes de responder às modificações ambientais.

Para uma melhor compreensão das análises realizadas, é desenvolvido o Quadro 24, que sintetiza os resultados obtidos quando o FRASOR é confrontado com as categorias do pilar do entorno do modelo ideal-sistêmico.

Quadro 24 - Resultado da análise dos dados do modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) sobre o pilar do entorno com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(G) Ressonância	Percepção que o sistema tem de seu entorno	Atende	✓
(H) Acoplamento Estrutural	Compreensão do entorno e de adequação das estruturas do sistema mediante novas informações (do entorno)	Não atende	✗
(I) Sistema aberto e fechado	Relações entre o sistema e seu meio	Não atende	✗
(J) Ruídos, irritações e estímulos	Maneira com que o entorno é percebido e inserido na organização	Não atende	✗
(K) Demais Subsistemas	Percepção dos subsistemas da sociedade	Atende	✓

Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação do FRASOR de Munck e Borim-de-Souza (2011) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

Como observado no Quadro 24, das cinco categorias desse pilar, duas foram atendidas, implicando que o FRASOR tem um fraco posicionamento de seu modelo quando este se volta às diretrizes da organização em relação ao seu ambiente externo (entorno). Para finalizar a análise das categorias propostas no modelo ideal-sistêmico, averiguam-se agora, no FRASOR, as categorias do pilar da sustentabilidade, representadas pelas letras que vão de “L” a “Q”.

A análise da proatividade do sistema organizacional para além das exigências legais é simbolizado pela letra “L” e é atendido pelo FRASOR. Essa categoria busca analisar se o modelo de gestão preza pela melhoria contínua da sociedade e harmonia entre sistemas, busca, ainda, ver se o modelo de gestão incita a tomada de decisão para além das obrigações legais, adotando práticas proativas para seu acontecimento. Essas questões são observadas ao longo de toda a exposição do modelo por Munck e Borim-de-Souza (2011), no entanto foi selecionada a seguinte passagem para representá-la:

Os pilares que alicerçam a sustentabilidade das organizações não são fenômenos desvinculados uns dos outros, mas, sim, coexistentes, cíclicos e dinâmicos, os quais, por meio de seus inter-relacionamentos, possibilitam o desenvolvimento de mecanismos que diagnosticam a sustentabilidade de uma organização (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 153).

Ou, ainda, na seguinte fala:

O desenvolvimento sustentável constitui um fenômeno sistêmico dependente de uma série de sustentabilidades. Entre as quais a sustentabilidade organizacional. Esta representa o equilíbrio de todo um sistema, o qual é amparado por processos relacionados ao desenvolvimento sustentável organizacional, que se responsabiliza pelo equilíbrio de cada subsistema organizacional e suas respectivas interações. Ao se converter os subsistemas da SO em competências, em agires, cria-se mecanismos aplicados de gestão capazes de aglutinarem-se e constituírem-se em uma arquitetura de competências descritora e orientadora do acontecimento da SO (MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 155).

Em análise da categoria “M”, que busca compreender se há a incorporação do modelo de gestão nas estruturas da organização, conclui-se que o FRASOR atende a esse quesito. Inferindo-se da leitura do FRASOR que o *framework* proposto é um modelo “geral” para ser adequado conforme a realidade de cada organização, ele é passível de se adequar a todos os tipos de organização, desde pequenas à de grande porte. Ele ainda pode ser tido como parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas, isso porque o agir organizacional alinhado às competências permite que todos os âmbitos sejam explorados.

Quanto ao atendimento da categoria “N”, o FRASOR também apresenta uma visão positiva. O conceito da sustentabilidade é inserido no processo da tomada de decisão e o modelo considera as três esferas do TBL para o processo decisório. Destaca-se: “O conceito unificado remete à capacidade organizacional de conceder retorno econômico suficiente e agregar valor social aos indivíduos, complementando com os preceitos do *triple bottom line*, agrega-se à exigência de não comprometer o ambiente” (MUNCK, BORIM-DE-

SOUZA, 2011, p. 152); e, ainda, “a sustentabilidade pode ser alcançada pelo equilíbrio eficaz dos objetivos sociais, ambientais e econômicos” (MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 153).

Passando para a observação da categoria “O”, esta aborda a questão de que, para a sustentabilidade ser praticada, a organização deve estar apta a adaptar uma nova lógica em suas estruturas: a comunicação da sustentabilidade. Nesse sentido, e remetendo-se às explanações luhmannianas, deve-se realizar o reajuste do programa de seu código binário que permita a interação entre a organização e demais subsistemas (que também adotem a lógica da sustentabilidade em suas estruturas). Nesse sentido, o FRASOR atende a essa categoria, por haver um esforço em alinhar diferentes dimensões da organização em sintonia com seus processos estratégicos a partir de uma nova lógica a ser comunicada: a sustentabilidade. Isso pode ser melhor observado na fala de Munck e Borim-de-Souza (2011, p. 152):

Quando se fala nas dimensões... que fundamentam a sustentabilidade organizacional, [...] [*adotou-se*] [...] o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social. Observando o exigido em cada pilar em comparação com as premissas do agir organizacional, nesse estudo, por entender que isso traria mais objetividade e propriedade à discussão, os pilares foram convertidos em sustentabilidades componentes da sustentabilidade organizacional. Seriam, portanto, subsistemas da sustentabilidade organizacional, aqui entendida como uma representação sistêmica do equilíbrio dos subsistemas - agires organizacionais – Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social.

Dessa forma, as dimensões do modelo são todos convertidos em sustentabilidades e passam a comunicar uma nova maneira de entender e processar as informações, sendo os procedimentos e decisões da organização, mediante esse *framework*, tomadas com vistas à sustentabilidade. O FRASOR fornece diretrizes para que a organização consiga se adequar à lógica dela ao traçar conexões entre a promoção e orientação dos pilares convertidos em sustentabilidades com a concepção do agir organizacional e a lógica das competências.

A categoria “P” envolve a congruência (ajuste) do sistema organizacional com seu entorno. Aqui, investiga-se se o modelo permite que a organização evolua em suas estruturas e, também, indaga-se se o modelo auxilia a organização na “troca” que ela faz com seu entorno, admitindo que o sistema não seja nem muito complexo, se especializando dentro de suas estruturas, nem encerrado em sua autopoíesis. Frente a esses questionamentos, pode-se inferir que o FRASOR permite que a organização evolua em suas estruturas, contudo o

framework não auxilia no nível de complexidade que a organização pode atingir em relação ao seu entorno, por isso essa categoria não é atendida.

Finalmente, a última categoria analisada é a “dependência entre ambiente e sistema”. Pergunta-se: o modelo enseja a tomada de decisão considerando sempre o intercâmbio e influência mútua que a organização tem o com seu entorno (ambiente)? Ponderando as explanações acerca do FRASOR, conclui-se que não é possível ao *framework* atender a essa categoria, já que o modelo de gestão volta-se mais à análise das estruturas dentro da própria organização e, embora trabalhe com as influências externas, o foco do modelo e suas diretrizes voltam-se à estrutura interna da organização.

Novamente, esboçam-se no Quadro 25 os resultados obtidos a partir da análise do FRASOR de Munck e Borim-de-Souza (2011), com base nas particularidades das categorias do pilar da sustentabilidade.

Quadro 25 - Resultado da análise dos dados do modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) sobre o pilar da sustentabilidade com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(L) Respostas além das exigências legais	Pro-atividade do sistema organizacional para além das obrigações legais	Atende	✓
(M) Sua adoção está pressuposta em suas estruturas	Incorporação do modelo de gestão nas estruturas da organização	Atende	✓
(N) Atendimento do TBL	Atendimento do TBL	Atende	✓
(O) Adaptação do sistema	Adequação da organização à lógica da sustentabilidade	Atende	✓
(P) Complexidade (Níveis de liberdade do sistema)	Congruência (ajuste) do sistema organizacional com seu entorno	Não atende	✗
(Q) Dependência entre ambiente e sistema	Vinculação da organização com seu ambiente	Não atende	✗

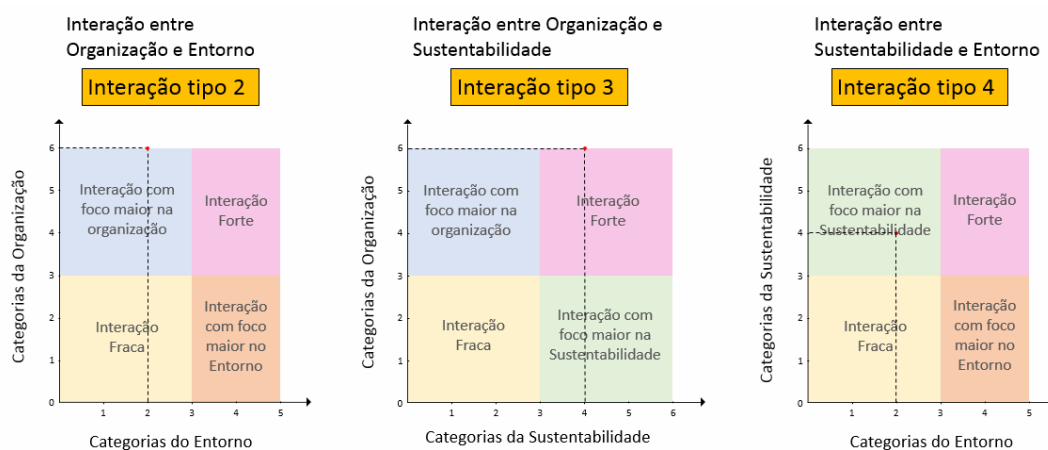
Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação do FRASOR de Munck e Borim-de-Souza (2011) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

Encerra-se com o Quadro 25 a análise individual das categorias observadas no *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), apontando o resultado obtido no pilar da sustentabilidade, a

saber, quatro categorias. Após a finalização dessa etapa, inicia-se a relação das interações entre os três pilares (organização, entorno e sustentabilidade). Seguindo os passos estipulados no capítulo cinco e seis, almeja-se, primeiramente, relacionar dois a dois dos três pilares adotados, que são aqui convertidos em eixos para sua admissão no gráfico de coordenadas no plano cartesiano.

A Figura 21 ilustra o ponto exato em que ocorre a interação entre as categorias atingidas de cada um dos três eixos apresentados e, para uma maior compreensão, demonstra-se no mapeamento dos níveis de interação onde a localização da interseção dos pontos acontece.

Figura 21 - Localização da interação entre as categorias dos três pilares observados no modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) a partir da relação entre dois eixos simultaneamente

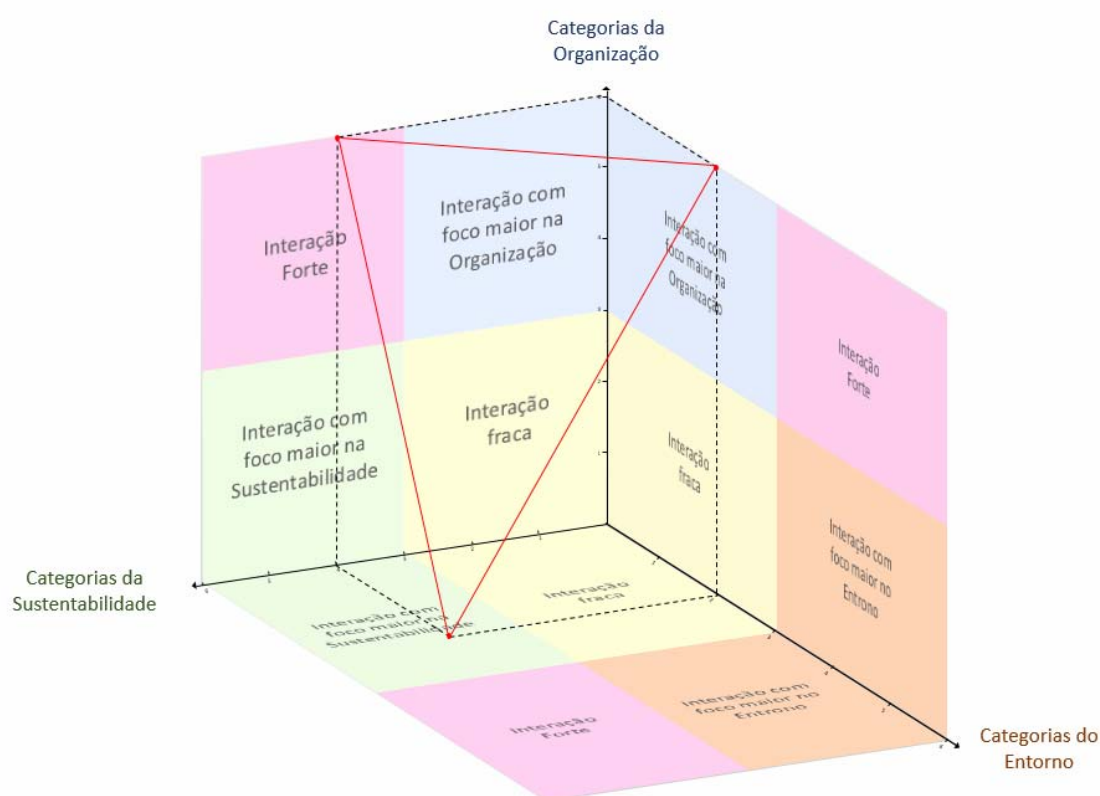


Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

A partir da Figura 21 nota-se que a interação tipo 2 (organização e entorno) ocorre, frente ao mapeamento dos níveis de interação, na cor azul, simbolizando uma interação com foco maior na organização, pois o eixo organizacional mostra o atendimento de todas as suas categorias, enquanto o eixo do entorno demonstra apenas duas categorias atendidas. Já a interconexão dos pontos dos eixos da organização e da sustentabilidade (interação tipo 3) é visualizada na cor rosa, ou seja, ambos atingem mais da metade de suas categorias, demonstrando que ambos os pilares são fortes, por isso, a sua interação caracteriza-se como forte. Por fim, a interação tipo 4 (sustentabilidade e entorno) é visualizada no gráfico de coordenadas sob o encontro dos pontos na cor verde do mapeamento de níveis de interação. Isso demonstra que o eixo da sustentabilidade atingiu um nível mais significativo das suas categorias que o entorno, que não atendeu à metade de suas categorias.

Mediante a compreensão das interações duais entre os três pilares, passa-se, agora, a trabalhar com os três eixos simultaneamente, isto é, localiza-se no gráfico de coordenadas cartesianas o encontro entre as categorias atingidas dos pilares. Desenvolve-se na Figura 22 a perspectiva tridimensional da intersecção entre os pontos aqui trabalhados.

Figura 22 – Interação entre os três pilares observados no modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011)



Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

A Figura 22 expressa o nível de relação existente entre os três pilares. A partir do mapeamento dos níveis de interação proposto, é possível observar e analisar o que representam as categorias atingidas em cada eixo. Observa-se que a intersecção entre a organização e entorno; a organização e a sustentabilidade; e, a sustentabilidade e o entorno localizam-se, respectivamente, na cor azul, rosa e verde. Isso demonstra que há uma forte interação entre os pilares, evidenciando um foco maior de interação na organização e na sustentabilidade.

Representa-se, portanto, que as variáveis delimitadas como importantes para um modelo atender aos requisitos de ser um modelo sustentável, são encontradas no

FRASOR, mais enfaticamente no pilar organizacional, que atende a todas as categorias, e no pilar da sustentabilidade, que atende a mais da metade das categorias. Demonstrando como o *framework* possui sólidas diretrizes para o contexto interno organizacional e, também, para a visão sustentável que o modelo atribua na sua gestão. Já o pilar do entorno é atendido precariamente, com apenas duas categorias aprovadas, evidenciando que o modelo não faz menção explícita às formas de interação com o ambiente externo à organização.

Nesse sentido, o *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2011), quando analisado sob a perspectiva da interação ideal-sistêmica proposta a partir de fundamentos luhmannianos e sustentáveis apresentados nesta dissertação, aponta ser um modelo que atende de maneira aceitável às expectativas de uma gestão cujo objetivo é ser sustentável. Isso porque, quanto maior a interação entre os pilares, que ocorre conforme maior for o número de categorias atendidas em cada um destes, mais perto a organização estará de uma gestão que engloba o conhecimento e envolvimento de seu entorno e dos preceitos da sustentabilidade, equilibrando e balanceando as esferas econômica, social e ambiental na sua tomada de decisão.

O FRASOR, quando analisado sob essa perspectiva, demonstra possuir grandes qualidades de dois dos três pilares delineados, apontando, portanto, que o ponto forte de seu modelo volta-se à forma como consegue fornecer diretrizes sólidas para o contexto interno organizacional, utilizando, para isso, perspectivas sustentáveis que colidem com os pressupostos de uma organização mais equilibrada e que prioriza o balanceamento das suas esferas, buscando tomadas de decisão preocupadas com o ambiente, a economia e a sociedade. Ou seja, depreende-se que o modelo consegue operacionalizar a gestão da sustentabilidade na organização. A fragilidade do modelo, por outro lado, é detectada mediante o baixo atendimento do pilar do entorno, cujo foco maior recai nas diretrizes que o modelo não proporciona à organização quando pautadas pelo contexto externo. Por conseguinte, acredita-se que o modelo falha ao não apresentar de forma mais clara como ocorre a reflexão e a modificação das estruturas da organização para lidar com o contexto externo.

Frente às análises realizadas, pode-se, então, sintetizá-la na Figura 23, a qual apresenta a ponderação final da análise do *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), pautada pela proposição da interação ideal sistêmica fundamentada em Luhmann e na Teoria da Sustentabilidade.

Figura 23 - Análise final do *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2011)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

7.3 ANÁLISE DA SÍNTESE SOCIOECONÔMICA DE MOLTENI E PEDRINI (2010)

Seguindo os mesmos passos realizados para as análises dos modelos percorridos nos tópicos 7.1 e 7.2, busca-se analisar a Síntese Socioeconômica: (a) pela compreensão do modelo a partir da leitura e entendimento sobre as informações que o escopo teórico fornece sobre o modelo; (b) pelo que levou a captação desse conhecimento a responder as questões orientadoras das categorias determinadas em cada uma das principais frentes estabelecidas como norteadoras para o acontecimento de uma gestão sustentável: a organização, o entorno e a sustentabilidade. Na sequência discute-se cada uma das categorias analisadas e expressam-se nos Quadros 26, 27 e 28 os resultados encontrados.

A observação do pilar organizacional no modelo da Síntese Socioeconômica envolveu todo o processo decisório, isto é, a sua gestão, sendo concebida pelas categorias representadas pelas letras do alfabeto de “A” a “F”, já determinadas nesta dissertação e que podem ser observadas no Quadro 11.

A categoria “A” abrange o processo decisório da organização, no que tange aos seus cenários para decisão. Em análise ao modelo da síntese socioeconômica, observa-se que o modelo atende a essa categoria. Nota-se que a explanação do modelo feita por Molteni e Pedrini (2010) foca na criatividade e no desenvolvimento de soluções que permitam à organização desenvolver-se econômica e socialmente, demonstrando vários exemplos de como isso pode ser feito por organizações, no entanto os exemplos são pontuais e não demonstram efetivamente como isso pode ser alcançado, no sentido de fornecer diretrizes mais concretas para atingir tal objetivo. Por outro lado, o modelo menciona alguns cenários a serem considerados, como o exposto abaixo:

Para identificar os problemas socioambientais mais relevantes a serem gerenciados, várias abordagens complementares podem ser tomadas: examinando a história da empresa; enfocando problemas socioambientais chave (protestos, boicotes, crises, etc.) do passado recente; diálogo com as partes interessadas; ouvir gestores dos diversos níveis da organização; examinar as iniciativas tomadas por empresas inovadoras da indústria (MOLTENI; PEDRINI, 2010, p. 631)

A citação mostra como diversas perspectivas (cenários) são levados em consideração para uma tomada de decisão. Mesmo que esteja analisado de maneira enfática o contexto interno da organização, fica visível a análise do seu entorno, uma vez que o modelo dissemina a concepção de obter ideias criativas para lidar com o contexto atual. Como mencionado na passagem do texto acima, outras organizações também são analisadas, demonstrando, aí, um aspecto do contexto externo considerado na observação dos cenários.

A segunda categoria do pilar da organização, o *trade-off*, não é atendido pelo modelo. Ao longo do artigo, os autores deixam clara a sua visão de ganha-ganha embutida no modelo. O ganha-ganha é o oposto da visão de *trade-off*, representando que ambas as esferas (econômica e social) podem ser realizadas sem perdas para nenhum dos dois lados. Portanto, a categoria “B” não é atendida. Entre muitas passagens, a seguinte foi escolhida para exemplificar tal afirmação: “Síntese socioeconômica representa casos onde a gestão encontra uma solução de ganha-ganha” (MOLTENI; PEDRINI, 2010, p. 630).

A categoria “C” remete à contingência organizacional, ou seja, à possibilidade de mudança e readaptação do sistema. Nessa categoria, indaga-se: o modelo fornece diretrizes para que a organização possa se readaptar/mudar suas estruturas, conforme novas decisões tomadas? Em exame do modelo de Molteni e Pedrini (2010), infere-se que ele não atende a essa categoria. O modelo proposto alude à mudança das estruturas da organização conforme novas decisões tomadas, pautadas pela concepção de criar novas soluções aos problemas da organização que unam o desempenho econômico e social. No entanto, o modelo não apresenta diretrizes para essa mudança, apenas promove a concepção de que essa perspectiva de pensamento é o caminho que a organização deve seguir.

A próxima categoria analisada volta-se à auto-observação que o sistema organizacional realiza, refletindo sobre sua própria atuação. Conclui-se que o modelo atinge tal perspectiva, uma vez que, como apontado na citação exposta na categoria “A”, há um exame do histórico da empresa, observação de seu passado, entre outros, que demonstram uma análise da sua própria atuação para compreender e possibilitar que novas perspectivas de sua decisão sejam elaboradas.

Os horizontes temporais, observados na categoria “E”, são atendidos pelo modelo da síntese socioeconômica. Isso é observado quando se fala que as decisões organizacionais são tomadas levando em consideração o passado da organização e quando expressa preocupação com o seu futuro. A perspectiva de longo prazo da organização para as suas escolhas são um importante meio de enfatizar seu horizonte temporal. Segundo Molteni e Pedrini (2010, p. 628),

[*síntese socioeconômica é*] uma nova solução que dá respostas eficazes às expectativas de um ou mais grupos de *stakeholders*, tipicamente indo além das obrigações legais, e que contribuem para aumentar a competitividade, a rentabilidade e o sucesso a longo prazo da organização.

Por fim, a categoria “F” fala da coerência comunicacional, e não é atendida pelo modelo em questão. Em leitura e compreensão do modelo da síntese socioeconômica, não foram encontrados traços ou debates acerca da preocupação em harmonizar a comunicação da organização para uma mesma linguagem, em que sejam realizadas e transferidas informações capazes de gerar significado unificado dentro da organização. Uma vez que o modelo não aborda tal temática, ele não atende aos parâmetros estipulados para a categoria da comunicação.

Após finalizada a análise das seis categorias apreendidas pelo pilar da organização, demonstra-se no Quadro 26 a síntese do resultado encontrado quando o modelo da síntese socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010) é analisado.

Quadro 26 - Resultado da análise dos dados do modelo de Molteni e Pedrini (2010) sobre o pilar da organização com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(A) Processo decisório e seu paradoxo	Cenários para decisão	Atende	✓
(B) <i>Trade-off</i>	<i>Trade-off</i> do processo decisório	Não atende	✗
(C) Contingência	Possibilidade de mudança/readaptação do sistema	Não atende	✗
(D) Racionalidade	Auto-observação do sistema organizacional. Reflexão da sua própria atuação	Atende	✓
(E) Tempo	Horizontes temporais	Atende	✓
(F) Comunicação	Coerência comunicacional	Não atende	✗

Fonte: elaborada pela autora a partir da observação da Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

A partir desse Quadro, é possível concluir que o número de categorias atendidas no pilar organizacional é três. Após a análise dos outros dois pilares, será possível retomar o número de categorias atendidas para localizar, no gráfico de coordenadas cartesianas, o nível de interação entre os três pilares em que o modelo se encontra. Na sequência, serão analisadas as categorias do pilar do entorno, que compreendem a análise do modelo de gestão a partir das diretrizes que este fornece à organização quando pautadas pelo contexto externo. Para tanto, as categorias representadas pelas letras de “G” a “K” são exploradas.

Em análise do modelo da síntese socioeconômica enquanto voltado à perspectiva do entorno, que compreende o meio/ambiente em que o sistema opera, notou-se que o modelo enfatiza a preocupação da rentabilidade organizacional alinhada à preocupação do social, prioritariamente aquela voltada ao bem-estar dos seus *stakeholders* e funcionários, mas que se estende, de maneira indireta, para além deles. Todavia, uma crítica observada volta-se ao fato de que o modelo não demonstra explicitamente a integração do pilar ambiental em suas preocupações. Embora em sua explicação perceba-se a inserção do ambiente de forma subentendida nas explicações da esfera social, o modelo, quando representado, só engloba os aspectos sociais e econômicos, ficando o ambiente em segundo plano.

Ademais, como já mencionado quando analisado o pilar da organização, inferiu-se que o modelo da síntese socioeconômica demanda das pessoas a busca pelo bem

comum e capacidades e criatividade suficientes para superar conflitos e encontrar novas soluções, dando exemplos de melhorias nas esferas econômicas e social, demonstrando ganhos indiretos para a esfera ambiental, entretanto não dá diretrizes de como alcançar tal resultado, não mostrando uma operacionalização real de como se atingir a SO.

A partir das conclusões resultantes da análise do modelo, pode-se compreender que as categorias “G” e “K” atendem aos requisitos propostos, uma vez que essas categorias pautam-se apenas pela observação e percepção que o modelo de gestão tenha do seu entorno. Dessa forma, de modo indireto, o modelo atende aos requisitos da compreensão que o modelo tem de seu meio (entorno).

Já as categorias “H”, “I” e “J” não atendem aos requisitos observados nas questões orientadoras de cada uma dessas categorias, isso porque elas abrangem não só o conhecimento que o modelo de gestão tenha de seu entorno, como, também, requerem uma orientação mais direcionada de como as observações do contexto externo podem ser internalizadas na estrutura da organização.

Nesse contexto, apresenta-se o resultado da análise do pilar do entorno no Quadro 27, demonstrando a comparação realizada entre as categorias determinadas neste estudo com base na tipologia ideal-sistêmica e os resultados encontrados no modelo da síntese socioeconômica.

Quadro 27 - Resultado da análise dos dados do modelo de Molteni e Pedrini (2010) sobre o pilar do entorno com base no protocolo de orientação

Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(G) Ressonância	Percepção que o sistema tem de seu entorno	Atende	✓
(H) Acoplamento Estrutural	Compreensão do entorno e de adequação das estruturas do sistema mediante novas informações (do entorno)	Não atende	✗
(I) Sistema aberto e fechado	Relações entre o sistema e seu meio	Não atende	✗
(J) Ruídos, irritações e estímulos	Maneira com que o entorno é percebido e inserido na organização	Não atende	✗
(K) Demais Subsistemas	Percepção dos subsistemas da sociedade	Atende	✓

Fonte: elaborada pela autora a partir da observação da Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

Como observado no Quadro 27, das cinco categorias desse pilar, duas foram atendidas, implicando que a síntese socioeconômica tem um fraco posicionamento de seu

modelo quando este volta-se às diretrizes da organização em relação ao seu ambiente externo (entorno). Para concluir a análise das categorias propostas no modelo ideal-sistêmico, investigam-se agora, no modelo da síntese socioeconômica, as categorias do pilar da sustentabilidade, representadas pelas letras que vão de “L” a “Q”.

A categoria “L” busca compreender se a sustentabilidade disseminada no modelo de gestão busca a melhoria contínua para a sociedade e harmonia entre sistemas, pensando, por isso, além das exigências legais e adotando práticas proativas para o seu acontecimento. Investigando o modelo de Molteni e Pedrini (2010), observa-se que ele atende à categoria “L”. Essa afirmação pode ser visualizada na passagem: “Atender as expectativas legítimas dos *stakeholders* “sociais” (trabalhadores, comunidade, ambiente, etc.), e também indo além das obrigações legais” (MOLTENI; PEDRINI, 2010, p. 627). E, também, no seguinte trecho: “[*síntese socioeconômica é*] uma nova solução que dá respostas eficazes às expectativas de um ou mais grupos de *stakeholders*, tipicamente indo além das obrigações legais” (MOLTENI; PEDRINI, 2010, p. 628).

A categoria “M” trata da incorporação do modelo de gestão nas estruturas da organização e também é atendida pelo modelo em análise. Vê-se que o modelo proposto adequa-se a todos os tipos de organizações (de grande a pequeno porte) e ele se insere como parte integral e contextual dos negócios por meio de sua inserção em decisões operacionais, táticas e estratégicas. Segundo Molteni e Pedrini (2010, p. 627),

Este artigo descreve como as soluções que combinam desempenho econômico e socioambiental podem se relacionar com aspectos simples de gestão operacional, geralmente aplicáveis em diferentes indústrias, e para projetos com maior valor estratégico, que são geralmente empresas específica.

Ademais, a classificação da síntese socioeconômica, visualizada no cone invertido (Figura 10) também ilustra “uma vasta gama de elementos da organização que vão desde um único processo [*com soluções genéricas e aplicadas a diferentes indústrias*] até a toda a orientação estratégica [*soluções específicas*]” (MOLTENI; PEDRINI, 2010, p. 632).

A categoria “N” refere-se ao atendimento do TBL, e conclui-se que o modelo atende à categoria. Como debatido, a síntese socioeconômica enfatiza as questões econômicas e sociais de seu modelo, contudo o pilar ambiental é inserido em suas preocupações de forma indireta e dentro da esfera social. Dessa forma, embora o ambiente não seja tratado de forma explícita no modelo de Molteni e Pedrini (2010), ele é considerado, portanto, o atendimento dos três pilares da sustentabilidade é alcançado.

A adaptação do sistema, categoria “O”, volta-se para a adequação da organização à lógica da sustentabilidade. Nesse parâmetro, buscam-se quais as diretrizes que o modelo fornece à organização para que sua adaptação à lógica da sustentabilidade ocorra. Em investigação ao modelo da síntese socioeconômica, nota-se que essa categoria não é atendida, isso porque, como já mencionado anteriormente, o modelo não provê diretrizes de operacionalização dos objetivos propostos.

A categoria “P” volta-se à congruência (ajuste) do sistema organizacional com seu entorno, cujo modelo consiga auxiliar a organização para que ela se ajuste ao seu ambiente, ou seja, haja a preocupação de que o sistema não seja nem muito complexo, se especializando dentro de suas estruturas, nem encerrado em sua autopoiesis. Dessa forma, o modelo deve orientar a organização no sentido que ela evolua (suas estruturas), conforme influências sentidas no entorno. Ao analisar a síntese socioeconômica, percebe-se que ela não atende a essa categoria, uma vez que procura instigar o desenvolvimento e a criação de novas soluções para aprimorar a satisfação dos *stakeholders* e de seu desempenho econômico, não debatendo o nível de equilíbrio entre a organização e seu entorno.

Por fim, a categoria “Q” considera a dependência entre ambiente e sistema, ou seja, há a vinculação da organização com o seu ambiente? Para ponderar essa variável, indaga-se: o modelo enseja a tomada de decisão considerando sempre o intercâmbio e influência mútua que a organização tem o com seu entorno? Avaliando o modelo de Molteni e Pedrini (2010), observa-se que essa categoria é atendida, uma vez que os autores defendem que, para criar boas soluções, é necessária a combinação do desempenho da empresa aliada ao desempenho social e ambiental. Ou seja, mesmo que indiretamente, existe o intercâmbio entre organização e seu ambiente para a criação de soluções e tomada de decisões. Segundo Molteni e Pedrini (2010, p. 628) “a gestão que almeja criar um bem real está sempre à procura de soluções práticas que combine a alta performance competitiva e econômica com o desempenho social e ambiental elevado”.

Mediante as observações especificadas acima, pode-se, então, elaborar o Quadro 28, que reúne os resultados obtidos a partir da análise do modelo da síntese socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010), com base nas particularidades das categorias do pilar da sustentabilidade.

Quadro 28 - Resultado da análise dos dados do modelo de Molteni e Pedrini (2010) sobre o pilar da sustentabilidade com base no protocolo de orientação

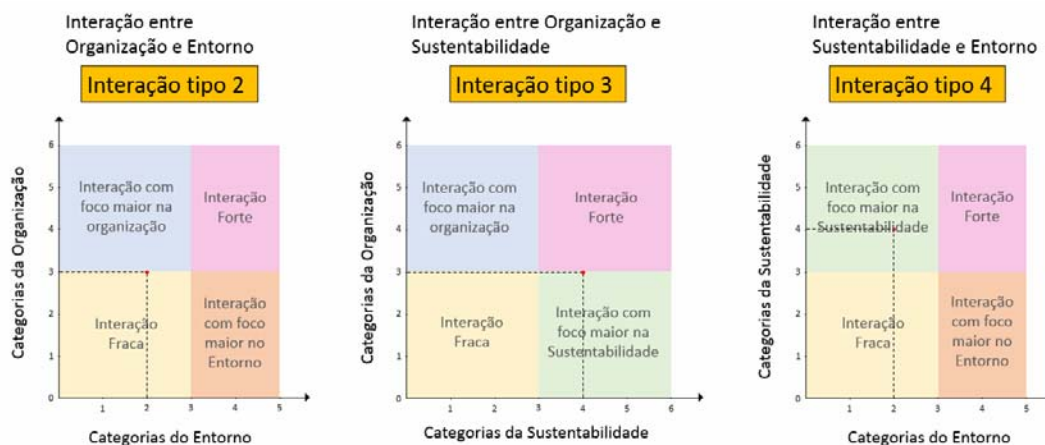
Categoria	O que foi avaliado – pontos analisados	Resultado	
(L) Respostas além das exigências legais	Pro-atividade do sistema organizacional para além das obrigações legais	Atende	✓
(M) Sua adoção está pressuposta em suas estruturas	Incorporação do modelo de gestão nas estruturas da organização	Atende	✓
(N) Atendimento do TBL	Atendimento do TBL	Atende	✓
(O) Adaptação do sistema	Adequação da organização à lógica da sustentabilidade	Não atende	✗
(P) Complexidade (Níveis de liberdade do sistema)	Congruência (ajuste) do sistema organizacional com seu entorno	Não atende	✗
(Q) Dependência entre ambiente e sistema	Vinculação da organização com seu ambiente	Atende	✓

Fonte: Elaborado pela autora a partir da observação da Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010) e baseado nos preceitos luhmannianos e da Teoria da Sustentabilidade.

Encerra-se com o Quadro 28 a análise individual das categorias observadas na síntese socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010), apontando o resultado obtido no pilar da sustentabilidade, a saber, quatro categorias. Após a finalização dessa etapa, inicia-se a relação das interações entre estes três pilares (organização, entorno e sustentabilidade). Seguindo os passos estipulados no capítulo cinco e seis, almeja-se, primeiramente, relacionar dois a dois dos três pilares adotados, que são aqui convertidos em eixos para sua admissão no gráfico de coordenadas no plano cartesiano.

A Figura 24 ilustra o ponto exato em que ocorre a interação entre as categorias atingidas de cada um dos três eixos apresentados e, para uma maior compreensão, demonstra-se no mapeamento dos níveis de interação onde a localização da interseção dos pontos acontece.

Figura 24 - Localização da interação entre as categorias dos três pilares observados no modelo de Molteni e Pedrini (2010) a partir da relação entre dois eixos simultaneamente

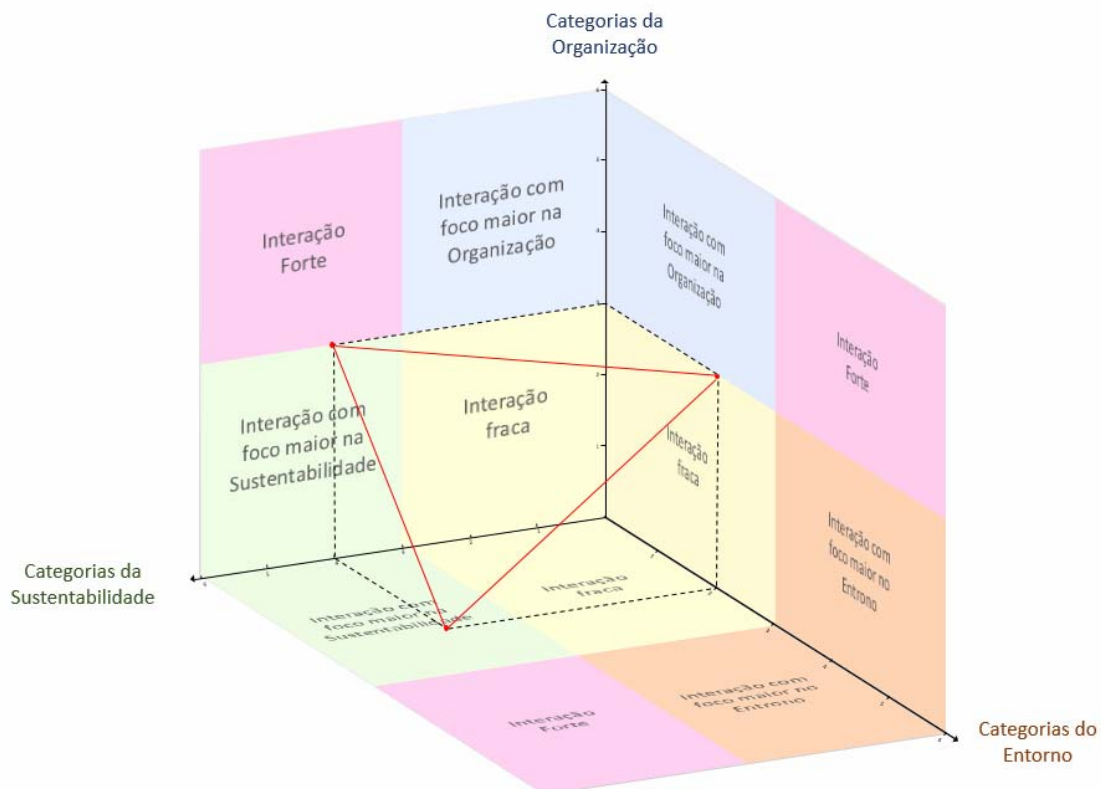


Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

Observa-se na Figura 24 que a interação entre a organização e o entorno (interação tipo 2) localiza-se na cor amarela do mapeamento dos níveis de interação, representando uma interação fraca, já que nem nenhum dos eixos atinge mais da metade de suas categorias. A interconexão entre o eixo da organização com o eixo da sustentabilidade (interação tipo 3) realiza-se na cor verde, isso porque o eixo da sustentabilidade apresentou mais da metade das categorias atingidas, enquanto o eixo da organização exibiu três categorias atendidas, permanecendo no primeiro grupo delimitado do mapeamento dos níveis, portanto o foco maior de interação recai no pilar da sustentabilidade. Finalmente, a interação tipo 4 (sustentabilidade e entorno) é vista no gráfico de coordenadas sob o encontro dos pontos na cor verde de seu mapeamento. Isso demonstra que o eixo da sustentabilidade atingiu um nível mais significativo das suas categorias que o entorno, que não atendeu à metade de suas categorias.

Mediante a compreensão das interações duais entre os três pilares, é possível estabelecer a relação simultânea entre eles, que é determinada no gráfico de coordenadas cartesianas a partir do encontro entre as categorias atendidas dos três eixos, resultando em uma perspectiva tridimensional da intersecção entre seus pontos. A Figura 25 exemplifica esse conceito.

Figura 25 - Interação entre os três pilares observados no modelo de Molteni e Pedrini (2010)



Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

A Figura 25 demonstra o nível de interação entre os três eixos. Analisando-se a partir do mapeamento dos níveis de interação, observa-se que a intersecção entre os pontos dos eixos da organização, do entorno e da sustentabilidade localizam-se nas cores amarela e verde. Explica-se: a interação tipo 2, 3 e 4 visualizadas na Figura 24 são concentradas em um único gráfico, tridimensional, que tem a capacidade de comportar todas as suas intersecções. Como explicado na figura anterior, do porquê de cada ponto se localizar na sua cor respectiva, entende-se que, quando relacionados simultaneamente, os três eixos expressam que o modelo da síntese socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010) é considerado como tendo uma fraca interação entre as três principais frentes delimitadoras do acontecimento de uma gestão sustentável, destacando-se entre elas uma interação maior no pilar da sustentabilidade.

Essa conclusão, ratificada pelo gráfico matemático, implica dizer que as variáveis delimitadas como importantes para um modelo atender aos requisitos de ser um

modelo sustentável, estipulados conforme a perspectiva da interação ideal-sistêmica proposta a partir de fundamentos luhmannianos e sustentáveis apresentados nesta dissertação, são ordinariamente atendidas pelo modelo da síntese socioeconômica. Isso, pois, dois dos três pilares apresentados não conseguem atingir mais da metade de suas categorias delimitadas, o que demonstra uma insuficiência em atingir e entregar as variáveis que caracterizam cada um desses dois pilares. Contudo, o modelo consegue se destacar no pilar da sustentabilidade, que, sim, atende mais da metade das categorias, demonstrando que a síntese socioeconômica é fortemente centrada na questão sustentável, apesar de não apresentar suporte necessário para fornecer diretrizes à organização de seu contexto interno e externo.

Dessa forma, inferem-se os pontos positivos e negativos do modelo. Os avanços da síntese socioeconômica voltam-se à questão da sustentabilidade, que atende ao maior número de categorias dessa frente em relação às outras duas (organização e entorno), implicando a preocupação do modelo de gestão em buscar a melhoria para a sociedade, considerando o equilíbrio de suas esferas, e a promoção do bem-estar social e o desempenho econômico e a preservação do ambiente de forma indireta e embutida na esfera social. Destaca-se que, embora o modelo atinja a quatro categorias das seis listadas no pilar da sustentabilidade, ele poderia ser aprimorado se inserisse em suas observações a esfera do ambiente de forma direta, não somente pelo campo social, fornecendo, ainda, diretrizes de como a organização possa inserir a observação de seu entorno nas suas estruturas.

As fragilidades do modelo, além de não trabalhar explicitamente com o pilar ambiental, foca-se na falta de um direcionamento que guie as operações do sistema organizacional interna e externamente. Dessa forma, estima-se que seja necessário, para um melhor funcionamento do modelo, o desenvolvimento de orientações mais sólidas no modelo de gestão em questão, para conseguir operacionalizar a base de sua visão sustentável, a qual o modelo já possui. Essa proposição para um melhor funcionamento do modelo advém da análise dele em relação à comparação de uma interação ideal sistêmica.

Frente às análises realizadas, pode-se, então, sintetizar o entendimento da interação entre as três principais frentes delimitadas (organização, entorno e sustentabilidade), conforme a Figura 26 ilustra.

Figura 26 – Análise final do modelo da Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

7.4 DISCUSSÕES E SÍNTESE DAS ANÁLISES

A partir das análises realizadas nos três modelos de gestão sustentável selecionados para este estudo, foi possível investigar e confrontar cada modelo com a tipologia ideal-sistêmica aqui proposta. Defende-se que a interação entre as três frentes cardiais para o funcionamento de uma gestão sustentável (também chamada de três pilares) acontece e é dependente do atendimento de suas categorias (Quadros 11, 12 e 13). Quando todas as categorias dos três pilares são atendidas, compreende-se que houve uma interação ideal-sistêmica. Esse padrão foi estabelecido conforme embasamentos teóricos apontados nesta dissertação acerca da sustentabilidade e da Teoria sistêmica de Luhmann, em específico sua compreensão sobre o processo decisório da organização. Mediante esse modelo proposto, buscou-se, então, analisar e interpretar separadamente os três modelos de gestão sustentável selecionados no capítulo quatro.

Uma vez realizada tal tarefa, busca-se, agora, debater os resultados a partir de uma síntese de todas as análises, relacionando os resultados obtidos a fim de clarificar seu entendimento e demonstrar suas similaridades, diferenças, avanços, fragilidades e sugestões.

Inicialmente, podem-se sumarizar os resultados encontrados e as conclusões realizadas mediante o agrupamento das seguintes informações: o número de categorias atendidas de cada pilar, que leva à localização dos pontos no gráfico de coordenadas cartesianas, proporcionando, assim, ser possível encontrar o nível de interação entre os pilares a partir de suas categorias no mapeamento das interações, e, por meio deste, chega-se à conclusão da compreensão do modelo em termos de atendimento às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável, ao confrontá-lo com o padrão ideal-sistêmico proposto. O Quadro 29 evidencia esses fenômenos.

Quadro 29 - Sumário das conclusões e resultados encontrados nos modelos de gestão sustentável em análise

Modelo	N ^o . atendimento das categorias dos pilares	Mapeamento do nível de interação	Modelo confrontado com o padrão ideal-sistêmico
Modelo de valor Sustentável <i>Hart e Milstein (2004)</i>	Organização = 2 Entorno = 2 Sustentabilidade = 4	Fraca interação, evidenciando um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade.	Atende ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável.
FRASOR - Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional <i>Munck e Borim-de-Souza (2011)</i>	Organização = 6 Entorno = 2 Sustentabilidade = 4	Forte interação entre os pilares, evidenciando um foco maior de entrega nos pilares da organização e da sustentabilidade	Atende de maneira aceitável às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável.
Síntese Socioeconômica <i>Molteni e Pedrini (2010)</i>	Organização = 3 Entorno = 2 Sustentabilidade = 4	Fraca interação, evidenciando um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade.	Atende ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

A partir desse Quadro é possível fazer alguns apontamentos. Observa-se que o modelo de valor Sustentável Hart e Milstein (2004) e a Síntese Socioeconômica Molteni e Pedrini (2010) apresentam características semelhantes em suas análises, visto que ambos se localizam no mapeamento do nível de interação como obtendo uma franca interação com um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade. O que leva ao resultado de que ambos atendem ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Isso decorre do fato de que os dois modelos de gestão atendem minimamente às categorias dos pilares da organização e do entorno e atendem acima da média as categorias do pilar da sustentabilidade.

Dessa forma, embora possa variar o número de categorias atendidas que representam a divisão dos parâmetros de mapeamento dos níveis de interação, há uma variação entre o primeiro (atendimento fraco) e segundo grupo (atendimento forte) que permite que diferentes resultados, dentro do mesmo grupo, sejam classificados em um mesmo patamar de mapeamento (Quadro 14). Isso permite uma oscilação entre o número de categorias atendidas, levando ao entendimento de dois agrupamentos apenas: aqueles que atingem mais da metade das categorias (forte) e aqueles que atendem até à metade das

categorias (fraco). Por isso que é possível observar a mesma decorrência em ambos os modelos.

Depreende-se, a partir daí, que os modelos de valor sustentável e a síntese socioeconômica sofrem deficiências no pilar organizacional e no pilar do entorno, isto é, eles não apresentam de forma satisfatória diretrizes que guiem as operações do sistema organizacional interna e externamente. Contrariamente, em ambos os modelos, há o alcance de quatro das seis categorias existentes no pilar da sustentabilidade, o que demonstra que esse pilar é o mais forte frente aos três pilares estipulados, levando à concepção de que a perspectiva sustentável é maximizada nos modelos em questão.

Já o FRASOR de Munck e Borim-de-Souza (2011) encontra-se, quando confrontado com o padrão ideal-sistêmico, atendendo de maneira aceitável às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Denota-se que o nível de atendimento aceitável é superior ao ordinário, visto que esse modelo consegue satisfazer mais da metade das categorias de dois pilares (organização e sustentabilidade), deixando apenas o pilar do entorno como atendido minimante (localizado no grupo fraco).

Dessa forma, o *framework* classifica-se como obtendo uma forte interação entre os pilares, com foco maior de entrega nos pilares da organização e sustentabilidade. Isso demonstra que o modelo, além de atender satisfatoriamente, e igualmente aos outros dois modelos, o pilar da sustentabilidade, levando à concepção de que a perspectiva sustentável é maximizada nos modelos em questão; também apresenta na sua gestão e no seu processo decisório (pilar organizacional) diretrizes pautadas pelo contexto interno da organização que guiam sua atuação. Ou seja, o modelo consegue operacionalizar a gestão da sustentabilidade na organização em seu contexto interno.

No entanto, deve-se ressaltar que nos três modelos analisados, é possível o aprimoramento a partir do alcance de um número maior de atendimento das categorias. Destaca-se, ainda, que a partir das considerações realizadas e da observação do Quadro 29, nenhum dos modelos atenderam satisfatoriamente à interação entre os três pilares a partir do atendimento acima da média das categorias nas três frentes principais para avaliação de um modelo sustentável. Isso é percebido claramente pelo número de categorias atendidas no pilar do entorno. Nota-se que, em todos os casos analisados, o pilar do entorno não foi atendido para além de duas categorias satisfeitas. Em exame do porquê desse fato, observou-se que, das cinco categorias elencadas, duas remetem à percepção que o modelo de gestão sugere ou proporciona acerca do entorno da organização, e as demais categorias voltam-se à busca de

diretrizes que forneçam mudanças às estruturas da organização a partir da observação que são internalizadas pelo sistema.

Nesse sentido, o pilar do entorno volta-se às diretrizes que o modelo de gestão pode fornecer à organização quando pautadas pelo contexto externo, isto é, como o modelo de gestão guia a atuação da organização por meio das estruturas (internas) que a organização tenha para lidar com o contexto externo. Assim, o modelo deve fornecer orientações específicas para observar e acoplar variações advindas do entorno, operacionalizando as estruturas organizacionais voltadas ao contexto externo.

Frente a esse entendimento e perante os resultados encontrados, infere-se que os modelos de gestão conseguem perceber o seu entorno, mas não apresentam orientações específicas para lidar com o contexto externo, por isso o pilar do entorno não apresenta, nos modelos analisados, o alcance das suas categorias acima de duas. Depreende-se, a partir dessa visão que, mediante as variações propostas para se analisar um modelo de gestão sustentável, as categorias delimitadas no entorno são as mais complexas de serem atingidas. Ao mesmo tempo, observa-se que as categorias da sustentabilidade são atingidas acima de sua média em todos os modelos, o que pode acarretar na compreensão de que elas são as mais elementares de serem alcançadas.

Por meio dessas considerações, deduz-se, que das três frentes delimitadas como importantes para o acontecimento de uma gestão sustentável, é possível notar uma escala de complexidade em suas entregas. A sustentabilidade demonstra ser o primeiro nível de alcance de uma gestão que almeja ser sustentável, implicando que as perspectivas que amparam essa visão começam a ser disseminadas e sentidas na organização, mesmo que ainda de forma ampla e contingente. Um segundo nível de alcance seria o atendimento do pilar da organização, que foca nas estruturas internas da organização, isto é, nesse pilar é possível observar como o modelo de gestão começa a orientar e guiar a organização a partir da operacionalização das tomadas de decisão. Nesse contexto, o foco recai sobre as estruturas internas da organização que, frente a uma gestão sustentável, fornece diretrizes a fim de gerir internamente a sustentabilidade de uma organização. Por fim, o desafio maior recai sobre o entorno, cujo sistema organizacional apresenta diretrizes para absorver o contexto externo, isto é, que sejam específicas para observar e acoplar variações advindas do entorno.

Uma vez que o modelo de gestão atenda a todos esses critérios, tem-se a interação sistêmica ideal (Figura 14). Quando não atendidas todas as categorias elencadas no modelo ideal-sistêmico, então tem-se um parâmetro de quais os requisitos necessitam ser aprimorados (que são as categorias não atendidas). Passando-se a debater sobre

aprimoramentos, avanços e fragilidades dos modelos de gestão sustentável, o Quadro 30, a seguir, demonstra as observações encontradas na análise dos modelos de Hart e Milstein (2004), Munck e Borim-de-Souza (2011) e Molteni e Pedrini (2010).

Quadro 30 - Avanços e fragilidades encontrados nos modelos de gestão sustentável analisados.

Modelo	Avanços	Fragilidades
Modelo de valor Sustentável <i>Hart e Milstein (2004)</i>	Ênfase para o pilar da sustentabilidade, o que mostra a preocupação do modelo em inserir a sustentabilidade na estratégia e visão organizacional.	Proposta mais ampla e descritiva do modelo, que não fornece diretrizes para a organização implementar a visão da gestão em suas operações (e sua estrutura).
FRASOR - Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional <i>Munck e Borim-de-Souza (2011)</i>	Fornecer diretrizes sólidas para o contexto interno organizacional. Utiliza perspectivas sustentáveis que colidem com os pressupostos de uma organização equilibrada em suas esferas, em que há tomadas de decisões preocupadas com ambiente, economia e sociedade concomitantemente.	Não apresenta de forma clara como ocorre a reflexão e a modificação das estruturas organizacionais para lidar com o contexto externo.
Síntese Socioeconômica <i>Molteni e Pedrini (2010)</i>	Ênfase para o pilar da sustentabilidade, o que mostra a preocupação do modelo na busca de melhoria para a sociedade, procurando promover o desempenho econômico e social simultaneamente.	Não trabalha explicitamente com o pilar ambiental; Ausência de um direcionamento que guie as operações do sistema organizacional interna e externamente.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises realizadas.

A partir do Quadro 30 observa-se que uma das fragilidades encontradas nos três modelos está relacionada ao fraco atendimento do pilar do entorno, visualizado na falta de um direcionamento que guie a modificação das estruturas organizacionais para lidar com o contexto externo. Entre os avanços, observa-se a ênfase no pilar da sustentabilidade nos modelos de Hart e Milstein (2004) e Molteni e Pedrini (2010); e a ênfase no pilar da organização e da sustentabilidade no modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011).

Mediante as interpretações realizadas e a observação dos pontos abordados nas categorias não atendidas pelos modelos, aventura-se em sugerir algumas recomendações de aprimoramento dos modelos com base na fundamentação teórica desta dissertação. O modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004) apresentou ser uma descrição ampla do que é a sustentabilidade organizacional, e, dessa forma, uma sugestão de melhoria volta-se à edificação de diretrizes que possibilitem a operacionalização da sua proposta de sustentabilidade a partir de direcionamentos mais específicos que abranjam o contexto interno e externo da organização mediante a estrutura do sistema

organizacional. Essa sugestão vai de encontro aos pontos falhos do modelo, ao se observar que as categorias dos pilares da organização e entorno, que representam, respectivamente, as diretrizes que o modelo pode fornecer à organização quando pautadas pelo contexto interno e externo, são atendidas minimamente.

Nesse sentido, e pela observação das categorias não atendidas no pilar da organização, sugere-se que o modelo trabalhe com diretrizes mais sólidas de como a organização pode se readaptar a novos contextos e decisões tomadas; a implementação de formas de análise da atuação da própria organização; e a introdução de uma mesma linguagem dentro da organização que seja realizada e repassada a todos dentro dela. Já a observação das categorias não atendidas no pilar do entorno sugere que o modelo desenvolva diretrizes de como a observação de variações do ambiente sejam internalizadas na organização.

O *framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2011) apresentou ser um modelo que possui sólidas diretrizes para o contexto interno organizacional e, também, para a visão sustentável que o modelo atribua na sua gestão. No entanto, a partir das categorias não atendidas no pilar do entorno, foi possível notar que o modelo não faz menção explícita às formas de interação com o ambiente externo à organização. Este é o ponto em que se sugere para aprimoramento. O modelo poderia trabalhar de forma mais clara como ocorre a reflexão e a modificação das estruturas organizacionais para lidar com o contexto externo.

Finalmente, o modelo da Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010) apresenta, a partir das análises das categorias não atendidas, que uma forma de aprimoramento desse modelo dar-se-ia mediante a inserção da esfera ambiental de forma direta em sua gestão, fornecendo, ainda, diretrizes de como a organização possa inserir a observação de seu entorno nas suas estruturas. Assim, estima-se que seja necessário, para um melhor funcionamento do modelo, o desenvolvimento de orientações mais sólidas no modelo de gestão em questão, para conseguir operacionalizar a base de sua visão sustentável, que o modelo já possui.

Por fim, admite-se que esse tópico teve como objetivo maior sumarizar os resultados e análises encontradas nos modelos de gestão sustentáveis selecionados para o estudo em confronto às discussões dos assuntos abordados ao longo do levantamento teórico da dissertação, tendo em vista seu objetivo geral. Vale a pena ressaltar que as interpretações realizadas não são entendidas como uma verdade absoluta da compreensão do modelo em questão, mas é uma análise que foi feita pautando-se pelos fundamentos luhmannianos e pela Teoria da Sustentabilidade delimitada ao longo deste trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta dissertação voltou-se ao estudo da gestão da sustentabilidade em contexto organizacional mediante a perspectiva da Teoria dos Sistemas Sociais, de Niklas Luhmann. O objetivo principal foi desenvolvido com vistas a analisar os modelos de gestão orientados para a sustentabilidade a partir de um tipo ideal de interação sistêmica construído mediante as propostas teóricas de Luhmann.

Para o alcance deste objetivo, foram traçados, primeiramente, os objetivos específicos, que foram desenvolvidos ao longo da dissertação. O primeiro deles buscou explicar a proposta sistêmica do sociólogo alemão para o contexto decisório organizacional. Esse objetivo foi delineado, uma vez que o estudo sistêmico de Luhmann, ainda pouco disseminado na América, é a base que fundamenta esta pesquisa, portanto a sua compreensão mostra-se significativa para dar sequência ao desenvolvimento do trabalho.

Em atendimento ao primeiro objetivo, desenvolvido no capítulo três, foram descritos e discutidos os seguintes itens: a origem, biografia e epistemologia do autor; a Teoria dos Sistemas Sociais, com o intuito de abranger os principais pontos que norteiam toda sua obra; as organizações, foco central do pensamento de Luhmann nesta dissertação; e, por fim, a comunicação ecológica do autor e a sua relação com a gestão sustentável, a fim de aproximar esses conceitos, mostrando como o pensamento luhmanniano pode se aproximar da Teoria da Sustentabilidade e da gestão sustentável.

Aludindo-se ao segundo objetivo específico, que visa selecionar, junto à produção científica sobre gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, os principais modelos de gestão sustentável e, posteriormente, descrevê-los e explicá-los, esse foi atendido pelas explanações e reflexões realizadas no capítulo quatro, intitulado “Gestão sustentável em contexto organizacional”.

Para isso, foi apresentada a origem da Sustentabilidade Organizacional, permeando seu histórico, que advém das primeiras discussões em âmbito global do termo Desenvolvimento Sustentável. Uma vez compreendidos tais conceitos, foi debatida a importância da gestão organizacional e seus modelos e *frameworks*, enfatizando as gestões sustentáveis. Na sequência, foram explanados alguns dos principais modelos de gestão sustentável e apontado por parâmetros expostos aqueles que foram analisados nesta dissertação, a saber, três modelos: modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004); *Framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck e

Borim-de-Souza (2011); e, Síntese Socioeconômica de Molteni e Pedrini (2010). Esses modelos foram selecionados conforme critérios estabelecidos cuja busca era identificar os modelos de gestão sustentável que seguissem uma proposta de interação sistêmica de suas partes.

Mediante a realização dos objetivos específicos um e dois, desenvolvidos nos capítulos três e quatro deste estudo, foi possível descrever e refletir sobre as teorias de Niklas Luhmann e dos modelos de gestão sustentáveis, possibilitando, com base na fundamentação teórica apresentada e, a partir da concepção de que a Teoria da interação sistêmica de Luhmann condiz com o ideal da sustentabilidade sistêmica, elaborar a proposição de uma interação ideal-sistêmica fundamentada na teoria apresentada neste estudo. Isso feito, caracteriza, então, o terceiro objetivo específico desta dissertação, desenvolvida no capítulo cinco.

A concepção de elaborar uma interação ideal sistêmica derivou-se da necessidade de estruturar parâmetros que auxiliassem na análise a qual essa dissertação se propôs. Dessa forma, buscou-se elaborar padrões ideais de funcionamento de uma organização quando ela está alinhada à preceitos da sustentabilidade a partir do estabelecimento de três frentes principais que norteiam o funcionamento da gestão, segundo princípios luhmannianos: o sistema organizacional, o entorno e a sustentabilidade. Notou-se que a dependência observada entre a organização e o entorno, quando vinculada a preceitos sustentáveis dentro da gestão, entendida também como o processo decisório das organizações, incita uma interação que, quando atingida em sua plenitude, pode ser considerada ideal. Mediante essas considerações, foram indicados ao longo do capítulo seis alguns parâmetros de análise embasados e alicerçados na interação ideal-sistêmica proposta.

O quarto e último objetivo específico, de discutir, a partir da perspectiva ideal-sistêmica proposta, limites, sugestões e avanços em termos de gestão da sustentabilidade presentes nos modelos de gestão selecionados, é alcançado juntamente com o objetivo geral deste estudo. Uma vez que os três objetivos específicos foram desenvolvidos, é possível analisar os modelos de gestão orientados para a sustentabilidade a partir do tipo ideal de interação sistêmica proposto. Destaca-se, com isso, que o desenvolvimento desta dissertação foi realizado a fim de que cada capítulo permitisse a acumulação de conhecimento, avançando-se no alcance do objeto geral determinado.

O capítulo sete deste trabalho volta-se, então, ao desenvolvimento da análise e interpretação dos resultados, integrando os conhecimentos aqui delineados. A análise dos modelos pautou-se: (a) pela compreensão do modelo a partir da leitura e entendimento sobre

as informações que o escopo teórico fornece sobre o modelo; (b) pelo que levou a captação desse conhecimento a responder as questões orientadoras das categorias determinadas em cada uma das principais frentes estabelecidas como norteadoras para o acontecimento de uma gestão sustentável: a organização, o entorno e a sustentabilidade (Quadros 16, 17 e 18). Por meio das categorias investigadas, é possível encontrar a interação entre os três pilares com o auxílio do gráfico matemático de coordenadas no plano cartesiano.

Foi desenvolvido um mapeamento dos níveis de interação dentro do gráfico de coordenadas que permitiu uma maior compreensão de como o processo ocorre. A partir dessa decorrência, foi possível analisar e confrontar os resultados encontrados com o tipo ideal-sistêmico proposto. Advoga-se que a interação entre os três pilares, quando todas as suas categorias são atendidas, é compreendido como ideal-sistêmico a ser alcançado pelos modelos de gestão sustentável.

Dos três modelos selecionados, conclui-se que o modelo de Hart e Milstein (2004) apresenta uma fraca interação entre os três pilares, evidenciando um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade. Esse resultado, quando confrontado com o padrão ideal-sistêmico, leva ao entendimento de que o modelo atende ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. O modelo de Munck e Borim-de-Souza (2011) apresenta uma forte interação entre os pilares, evidenciando um foco maior de entrega nos pilares da organização e da sustentabilidade. Esse resultado, quando confrontado com o padrão ideal-sistêmico, leva ao entendimento de que o modelo atende de maneira aceitável às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável. Por fim, o modelo de Molteni e Pedrini (2010) exhibe uma fraca interação, evidenciando um foco maior de entrega no pilar da sustentabilidade. Esse resultado, quando confrontado com o padrão ideal-sistêmico, leva ao entendimento de que o modelo atende ordinariamente às expectativas de uma gestão que almeja ser sustentável.

A partir das interpretações realizadas sobre os modelos de gestão sustentável, pôde-se identificar seus avanços e fragilidades (Quadro 30) e, a partir desse ponto, sugerir recomendações de aprimoramento dos modelos. Um ponto a ser destacado volta-se ao *gap* encontrado no pilar do entorno, do qual nenhum dos modelos conseguiu atender de forma satisfatória, isto é, as categorias desse pilar não foram atingidas acima do número mínimo determinado como satisfatório. Defende-se, com isso, que o estudo e aprofundamento do entorno pode contribuir para o avanço das estruturas dos modelos de gestão sustentável e para a atuação da organização não só interna como, também, externamente, considerando a sociedade mediante pressupostos sustentáveis.

Como proposta para uma agenda de pesquisa, indica-se que novos estudos possam ser realizados levando-se em conta tais recomendações de aprimoramento (tópico 7.4) na estrutura do modelo teórico, isto é, que os modelos aqui analisados sejam reestruturados teoricamente a partir de embasamentos da visão luhmanniana apresentada neste estudo. Sugere-se, ainda, que trabalhos futuros possam analisar teoricamente outros modelos de gestão sustentável seguindo os padrões estipulados nesta dissertação. Dando continuidade à agenda de pesquisa, indica-se estudos que confrontem as análises feitas através da lente luhmanniana com a perspectiva de outras teorias. Sugere-se, por fim, a aplicação de uma análise empírica a um modelo de gestão sustentável, embasando-se na teoria luhmanniana e nos padrões ideais-sistêmicos propostos neste estudo.

Como implicações para a gestão, esta dissertação buscou avançar na compreensão dos modelos de gestão sustentável, em particular dos três proeminentes modelos escolhidos, a fim de evoluir em suas estruturas pela avaliação e compreensão de seu escopo para uma possível e futura aplicação prática, em que serão estimulados novos agires empresariais clarificados e direcionados mediante fundamentos luhmannianos. Em suma, a partir da fundamentação teórica exposta e da proposição da interação ideal-sistêmica, espera-se contribuir no campo da gestão organizacional com uma nova visão que permita avançar no entendimento das estruturas dos modelos de gestão e sua atuação não só interna como, também, externamente, considerando a sociedade mediante pressupostos sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, Jeffrey C.; COLOMY, Paul. Toward Neo-Functionalism. **American Sociological Association**, v. 3, n. 2, p. 11-23, 1985.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ARAÚJO, G. C. *et al.* Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores. *In: Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração –*, n. 3, 2006. **Anais...** Convibra. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acessado em: 9 jun. 2015.
- ARNOLDI, Jakob. Niklas Luhmann: An introduction. **Theory, culture and society**, v. 18, n. 1, p.1-13, fev. 2001.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v. 81, n. 1, p. 303-316, set. 2003.
- BACHMANN, Gotthard; STEHR, Nico. Niklas Luhmann. **Tempo Social: Rev. Sociol. USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 185-200, nov. 2001.
- BACHUR, João Paulo. **Distanciamento e crítica: limites e possibilidades da teoria de sistemas de Niklas Luhmann**. 2009. Tese (Doutorado em Ciência Política) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BANERJEE, S. B. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of nature. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 143-180, jan. 2003.
- BANSI, Ana Claudia *et al.* Inserção Socioeconômica Enquanto Componente Central da Sustentabilidade Organizacional. *In: SemeAd - Seminários em Administração FEA/USP – Desafios da Gestão: Econômico, social e ambiental*, n. 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XV SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP, 2012. p. 1-16.
- BARKEMEYER, Ralph *et al.* What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15-32, jan.-fev. 2014.
- BARONI, Margaret. Ambigüidades e Deficiências do Conceito de Desenvolvimento Sustentável. **RAE – Revista de Administração de Empresas –**, v. 32, n. 2, abr.-jun., p.14-25, 1992.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade**. São Paulo: Editora 34, 2010.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BOTERF, G. Construire la competence collective de l’entreprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, 1997.

BOTTERY, Mike. Leadership, the Logic of Sufficiency and the Sustainability of Education. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 40, n. 4, p. 449-463, jul. 2012.

BRANDHOFF, Boris. Autopoietic Systems, Not Corporate Actors: A Sketch of Niklas Luhmann's Theory of Organizations. **European Business Organization Law Review**, v. 10, n. 2, p. 307-322, jun. 2009.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heineman Educational Books, 1979.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Comunicação Organizacional – confronto entre Luhmann e Habermas – conjecturas necessárias. *In*: EnANPAD, n. 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-14.

CASTRO, C. J. Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, p. 195-225, jun. 2004.

CHENG, Caroline Y.; FET, Annik M.; HOLMEN, Elsebeth. Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy. *In*: Annual International Sustainable Development Research Conference – Track: Implementing Integrated Corporate Sustainability Frameworks –, n. 16, 2010, Hong Kong. **Anais...** Hong Kong: 16th Annual International Sustainable Development Research Conference, 2010. p. 1-14.

CLAPP, J. Global Environmental Governance for Corporate Responsibility and Accountability. **Global Environmental Politics**, v. 5, n. 3, p. 23-34, ago. 2005.

COFFMAN, M; UMEMOTO, K. The triple-bottom-line: framing of trade-offs in sustainability planning practice. **Environmental Development Sustainable**, v. 12, n. 5, p. 597-610, jan. 2010.

CORSI, Giancarlo; ESPOSITO, Elena; BARALDI, Claudio. **Glosario sobre la teoria Social de Niklas Luhmann**. Trad. De Miguel Rometo Pérez e Carlos Villalobos. México: Universidade Iberoamericana, A.C., 1996.

COSTA, Jean Henrique. Max Weber e a objetividade do conhecimento nas ciências da cultura: um breve guia para o texto A “Objetividade” do Conhecimento na Ciência Social e na Ciência Política (1904). **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 120, p. 175-185, maio 2011. Edição Especial 10 anos.

CRUBELLATE, João Marcelo. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à Teoria Institucional em Organizações. **Rev. Adm. Contemp. [online]**, Curitiba, v. 11, n. spell, p. 199-222, 2007.

_____; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Gestão Ambiental: Uma crítica sistêmica e outras alternativas ao "otimismo Verde". **o&s**, v. 10, n. 26, p. 91-105, jan.-abr. 2003.

CRUZ, Renato Negretti. **A teoria dos sistemas e a força normativa constitucional do sistema jurídico sanitário**. 2007. 307 fls. Dissertação (Mestrado em Direito) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

DIAS, Bárbara Galleli. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. 2013. 226 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, mar.-abr. 2002.

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

EMBREE, Lester. The nature and role of phenomenological psychology in Alfred Schütz. **Journal of phenomenological psychology**, v. 39, n. 2, p. 141-150, 2008.

EPSTEIN, M. J. **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (Business)**. Califórnia: Berrett-Koheler Publishers Inc., 2008.

EWEJE, G. A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 3, p. 125–136, maio-jun. 2011.

FERNANDES, M. Desenvolvimento Sustentável: antinomias de um conceito. *In: _____*; GUERRA, Lemuel (Org.). **Contra-Discurso do Desenvolvimento Sustentável**. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FLICK, Uwe. **Desenho de Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4. p. 874-907, out. 1995.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social**. Madrid: Taurus Humanidades, 2003. v. 1.

HACKING, T.; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 28, n. 2-3, p. 73-89, fev.-abr. 2008.

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, n. 4, p. 217-229, maio 2010.

HANNIGAN, John. Sociologia ambiental como um campo de pesquisa. *In: _____*. **Sociologia Ambiental**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, out. 1995.

_____; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. **RAE-executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio-jul. 2004.

HAUGH, Helen M.; TALWAR, Alka. How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 3, p. 384-396, set. 2010.

HAYASHI JUNIOR, Paulo. Múltiplas contingências e o processo de adaptação estratégica. **REBRAE**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 1, p.75-81, jan.-abr. 2009.

HEISKALA, Risto. The meaning of meaning in sociology. The achievements and shortcomings of Alfred Schutz's phenomenological sociology. **Journal for the theory of social behavior**, v. 41, n. 3, p. 231-246, set. 2011.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders**: a proposição de uma estrutura analítica. 2008. 425 fls. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

HOLMSTROM, Susanne. Niklas Luhmann: Contingency, risk, trust and reflection. **Public Relations Review**, v. 33, n. 3, p.255-262, set. 2007.

IBRAHIM, Patmawati; BASIR, Siti Arni; RAHMAN, Asmak Ab. Sustainable Economic Development: Concept, Principles and Management from Islamic Perspective. **European Journal Of Social Science**, v. 24, n. 3, p. 330-338, out. 2011.

JESUS, Maria Cristina Pinto de; PEIXOTO, Marisa Ribeiro Bastos; CUNHA, Mércia Heloisa Ferreira. O paradigma hermenêutico como fundamentação das pesquisas etnográficas e fenomenológicas. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 29-35, abr. 1998.

JIMÉNEZ HERRERO, L. M. **Desarrollo sostenible**: transición hacia la coevolución global. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.

KALLIO, Tomi J.; NORDBERG, Piia. The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks. **Organization Environment**, v. 19, n. 4, p. 439-457, dez. 2006.

KASSEL, K. **CEO social value orientation and its relation to sustainability practices in corporate America**. 2011. 266 fls. Tese (Doutorado em Filosofia em Sistemas Humanos e Organizacionais) – Fielding Graduate University, 2011.

KUNZLER, Caroline de Moraes. A teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 16, p. 123-136, 2004.

LAMBERTON, Geoffrey. Sustainable Sufficiency – An Internally Consistent Version of Sustainability. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 53-68, fev. 2005.

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

LENZI, C.L. **Sociologia Ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru/SP: Edusc, 2006.

LIKON, Branka *et al.* Educational Partnerships as a Way Towards Quality Education for Sustainable Development and a Way Towards Sustainable Society: The Case of Slovenia. **Canadian Social Science**, v. 7, n. 5, p. 79-89, out. 2011.

LIMA, Clóvis R. Montenegro; LIMA, José R. Tenório; MOREIRA, F. Kempner. Problematização e racionalização discursiva dos processos produtivos em organizações. **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de informação**, v. 7, n. 3, p. 669-692, 2010.

LÜDEKE-FREUND, Florian. Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for ‘Business Models for sustainability’, **Centre for Sustainability Management (CSM)**, Leuphana Universität Lüneburg, dez. 2009.

LUHMANN, Niklas. **Ecological Communication**. Chicago: Polity Press, 1989.

_____. **Social Systems**. Stanford-Califórnia: Stanford University Press, 1995.

_____. **Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. México: Anthropos Editorial, 1997.

_____. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.

MANKIW, Nicholas Gregory. **Principles of Economics**. 5. ed. South-western: Cengage Learning, 2011.

MATHIS, Armin. **O conceito de sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. Disponível em: <http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015.

McLAGAN, Patrícia. Competence Models. **Training and Development**, v. 50, p. 50-54, 1996.

MEBRATU, Desta. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

- MERCURI, Isabela Alves *et al.* “Da TV pra você”: a influência da novela na sociedade brasileira. *In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste*, n. 13, Cuiabá – MT. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2011. p. 1-11.
- MILLS, John *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 801-839, nov. 2006.
- MOÇATO-DE-OLIVEIRA, Elizabeth Wood. **A Análise da Validade da Sustentabilidade Econômica Enquanto uma Competência Organizacional**. 2014. 131 Fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2014.
- MOLTENI, Mario; PEDRINI, Matteo. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 7-8, p. 626-636, 2010.
- MONTIBELLER FILHO, G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007
- MONTIEL, Ivan; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? **Organization & Environment**, v. 27, p. 113-139, jun. 2014.
- MORADZADEHFARD, Mehdi; MOSHASHAEI, Mohammad. The Accountants' Role in Organizations' Sustainability (Regarding Sustainability Framework of the International Federation of Accountants (IFAC)). **European Journal of Scientific Research**, v. 59, n. 3, p. 396-402, set. 2011.
- MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**. São Paulo: Cengage, 2013.
- _____; BORIM-DE-SOUZA, R. 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.
- _____. Desenvolvimento Sustentável ou Modernização Ecológica? Uma Análise Exploratória. **Serv. Soc. Rev.**, Londrina, v. 12, n. 2, p. 138-162, jan.-jun. 2010.
- _____. O Ecletismo do Paradigma da Sustentabilidade: Construção e Análise a partir dos Estudos Organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 202-242, jan.-abr. 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, p. 147-158, dez. 2011. Edição Especial.

- NASSEHI, Armin. Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. **The editorial board of the sociological review**, v. 53, n. 1, p. 178-191, out. 2005.
- NEVES, Clarissa Eckert Baeta; SAMIOS, Eva Machado Barbosa. **Niklas Luhmann: A nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ ICBA, 1997.
- NIEMANN, Flávia de Andrade; BRANDOLI, Fernanda. Jean Piaget: um aporte teórico para o construtivismo e suas contribuições para o processo de ensino e aprendizagem da Língua Portuguesa e da Matemática. *In: ANPED Sul (Seminário de pesquisa em educação da Região Sul)*, n. 9, 2012, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: IX ANPED Sul, 2012. p. 1-14.
- OLIVEIRA, Elizabeth Wood Moçato de *et al.* Economia Sustentável: uma inovação possível? Como? *In: SEMEAD – Seminários em Administração –*, n. 16, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XVI SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP, 2013. p. 1-14.
- OSORIO, Leonardo Alberto Rios; LOBATO, Manuel Ortiz; CASTILLO, Xavier Alvarez Del. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, p. 501-518, 2005.
- PEREIRA, L. F. P. **Aspectos conceituais da ecoeficiência no contexto do desenvolvimento sustentável**. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- PIAGET, Jean. **Epistemologia genética**. 3. ed. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- PIERRI, N. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo sustentable. *In: _____*; FOLADORI, G. (Ed.) **Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. Montevideo: Trabajo y Capital, 2001.
- PIOTTO, Z. C. **Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel: estudo de caso**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica – Engenharia Sanitária e Hidráulica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- POPE, J.; ANNANDALE, D.; MORRISON-SAUNDERS, A. Conceptualizing sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 24, n. 6, p. 595–616, ago. 2004.
- PREMEBIDA, Adriano; ALMEIDA, Jalcione. A Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann e sua possibilidade de interpretação dos fenômenos sociais. *In: Congresso Brasileiro de Sociologia*, n. 11, Campinas – SP. **Anais...** Campinas: XI Congresso Brasileiro de Sociologia, 2003.
- QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia Monteiro de. **Um toque de Clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2. ed. rev. amp. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- RAFTELIS, George A. Balancing financial sufficiency and community sustainability. **American Water Works Association**, v. 103, n. 9, p. 56-59, set. 2011.

REDCLIFT, Michael R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, n. 25, p. 65-84, jan.-jun. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, Leonel Severo; AZEVEDO, Guilherme. Notas para uma teoria da organização da decisão jurídica autopoietica. **Revista de estudos Constitucionais, Hermenêuticos e Teoria do Direito – RECHTD**, v. 4, n. 2, p.193-213, jul.-dez. 2012.

SANTOS, Armando Ramón Cuesta. Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 13, n. 40, p. 300-311, jul.-set. 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A Sociologia das Ausências e a Sociologia das Emergências: para uma ecologia de saberes. *In: _____*. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, David Ferreira Lopes. Possibilidades da Hermenêutica na Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 113-133, jan.-abr. 2009.

SANTOS, Elisabete. A diluição da fronteira entre sociedade e natureza e a dimensão ontológica da crise de paradigmas nas ciências. **o&s**, v. 8, n. 21, maio-ago. 2001.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHOENEBOERN, Dennis. Organization as communication: a Luhmannian perspective. **Management Communication Quarterly**, v. 25, n. 4, p.663-689, maio 2011.

SEIDL, David; BECKER, Kai Helge. Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. **Organization**, v. 13, n. 1, p. 9-3, jan.2006.

SIENA, O. Método para avaliar desenvolvimento sustentável: técnicas para escolha e ponderação de aspectos e dimensões. **Produção [online]**, v. 18, n. 2, p. 359-374, 2008.

SILVA, Gustavo Noronha. **Clássicos da Sociologia: Marx, Durkheim e Weber**. Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), 2003. Disponível em: <<http://old.kov.eti.br/ciencias-sociais/ciencias-sociais/resenhas/sociologia/resenha-classicos-da-sociologia.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

SILVA, Marcelo Adriano. **Os critérios de excelência na gestão de uma pequena empresa**. Um estudo de caso. 2002. 116 fls. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, 2002.

SOBRE A RIO+20. **SOBRE A RIO +20**. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html>. Acesso em: 15 jun. 2015.

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

STUBBS, W. COCKLIN, C. Conceptualizing a — Sustainability Business Modell. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, jun. 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. Introdução à edição brasileira: a atualidade de Max Weber. *In*: WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. Parte 1. Tradução de Augustin Wernet. 4. ed. São Paulo/Campinas: Cortez/Universidade Estadual de Campinas, 2001.

TURNER, Jonathan H.; MARYANSKI, Alexandra R. Is 'neofunctionalism' really functional? **Sociological Theory**, v. 6, n. 1, p. 110-121, 1988.

VALENTINOV, Vladislav. The Complexity-Sustainability Trade-off in Niklas Luhmann's Social Systems Theory. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 31, n. 1, p. 14-22, jan.-fev. 2014.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR [online]**, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2004.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.

VANDERSTRAETEN, Raf. The autopoiesis of educational Organizations: the impact of the organizational Setting of Educational Interaction. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 19, n. 3, p. 243-253, maio-jun. 2002.

VIAPIANA, Larissa; BARBOSA, Mariana Monfort; LEOCÁDIO, Áurio Lúcio. Co-criação de Valor e Sustentabilidade: Discussão para a Proposta de uma Agenda Inicial de Pesquisa. *In*: SEMEAD – Seminários em Administração –, n. 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XV SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP, 2012.

VIDAL, Josep Pont. Uma observação autor referencial na defensoria pública do estado do Pará. **AOS Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p.85-98, jan.-jun. 2013.

VOS, Robert O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, abr. 2007.

WCED – WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**: the Brundtland report. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEBER, Max. Rejeições religiosas do mundo e suas direções. *In*: GERTH, Hans; MILLS, Wright. **Max Weber**. Ensaios de Sociologia. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WEISZ, Helga. The probability of the improbable: society-nature coevolution. **Geografiska Amaler: Series B. Human Geography**, v. 93, n. 4, p. 325-336, dez. 2011.

WHEELER, D. *et al.* Creating sustainable local enterprise networks. **MIT – Sloan Management Review**, v. 7, n. 41, 2005.