



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

BRUNO HISAMATSU

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL:
ANALISANDO IMPLICAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS E
SIMULANDO A APLICAÇÃO DE UM MODELO**

BRUNO HISAMATSU

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL:
ANALISANDO IMPLICAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS E
SIMULANDO A APLICAÇÃO DE UM MODELO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Estadual de Londrina como requisito para a
obtenção do Título de Mestre em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Co-Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Fidelis

Londrina
2019

BRUNO HISAMATSU

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO

ORGANIZACIONAL:

ANALISANDO IMPLICAÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS E SIMULANDO A
APLICAÇÃO DE UM MODELO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração 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

Co-Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Fidelis
Universidade Tecnológica do Paraná - UTFPR

Prof. Dr. Saulo Fabiano Amancio Vieira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat
Universidade Anhembi Morumbi

Londrina, 18 de Outubro de 2019.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

H673g Hisamatsu, Bruno.
Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional : analisando implicações teórico-práticas e simulando a aplicação de um modelo / Bruno Hisamatsu. - Londrina, 2019.
117 f. : il.

Orientador: Luciano Munck.
Coorientador: Reginaldo Fidelis.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.
Inclui bibliografia.

1. Sustentabilidade - Tese. 2. Competência - Tese. 3. Modelo de gestão sustentável - Tese. 4. MRS.org - Tese. I. Munck, Luciano. II. Fidelis, Reginaldo. III. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU 658

AGRADECIMENTO (S)

Primeiramente à Deus, pois sem Ele nada disso seria possível. Ele me deu força e sabedoria para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luciano Munck, por compartilhar todo seu conhecimento e dar suporte sempre que foi necessário. Agradeço por me acompanhar em toda minha trajetória nesse mestrado. Estendo meus agradecimentos ao meu co-orientador Prof. Dr. Reginaldo Fidelis por auxiliar nos momentos que necessitei.

Aos integrantes da minha banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Saulo e Profa. Dra. Simone, por todas contribuições apontadas para melhoria da pesquisa.

À toda minha família, em especial aos meus pais Gislaine e Flávio, por darem todo o suporte e apoio para que eu sempre continue ampliando meu conhecimento.

À minha noiva Ingrid por todo apoio, motivação e compreensão em todos os momentos. Sendo uma pessoa fundamental para o início dessa trajetória.

Aos meus amigos, por todo companheirismo e parceria. Em especial ao Marcel e Luiz Paulo, que me deram apoio e acompanharam de perto todo esse caminho do mestrado.

Aos integrantes do Grupo de Estudos e Pesquisas em Práticas de Gestão que Envolvem Estratégias, Competências e Sustentabilidade Organizacional (GEPPECS), por todos momentos de discussão que agregaram conhecimento. Em especial ao Alexandre e Maria Fernanda que auxiliaram muito durante todo caminho percorrido no mestrado.

A todos meus colegas de turma do mestrado, pela troca de experiências e por compartilhar conhecimento durante os momentos em que estivemos juntos.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração – UEL, por sempre transmitirem toda sabedoria.

Ao Francisco, secretário do programa, que sempre atendeu às solicitações e se colocou à disposição.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela concessão da bolsa de estudos no decorrer do mestrado.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização dessa pesquisa e que fizeram parte dessa trajetória.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original
Albert Einstein

HISAMATSU, Bruno. **Modelo de gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**: Simulando sua aplicação e analisando implicações teórico-práticas. 2018. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

RESUMO

O principal objetivo dessa dissertação é a análise das condições para que os modelos de gestão da sustentabilidade atuem como referência para orientação sobre o alcance da sustentabilidade almejada. Para alcançá-lo, foram definidos quatro objetivos específicos: analisar modelos que se propõem para orientar a implementação da sustentabilidade em contexto organizacional; selecionar dentre os modelos estudados, um para aprofundamento e melhor entendimento de suas propostas; a partir do modelo definido como referência, analisá-lo e propor detalhamentos para cobrir possíveis fragilidades; simular uma avaliação considerando o modelo escolhido e aprimorado; refletir sobre as implicações teórico-práticas que a avaliação realizada traz para a gestão da sustentabilidade. A pesquisa é classificada como qualitativa, exploratória e teórica. Os procedimentos metodológicos seguiram três etapas, primeiro foi realizada uma pesquisa teórica para analisar os modelos de gestão da sustentabilidade e selecionar um dentre eles para aprofundamento e simulação de aplicação. A segunda etapa foi a validação da hierarquia dos níveis de sustentabilidade propostos por Van Marrewijk (2003), para isso foi aplicado a ferramenta Análise Hierárquica de Processos (AHP) buscando definir o peso e a importância de cada um dos níveis comparados em relação aos demais. A última etapa foi o detalhamento das entregas esperadas e requisitos de acesso para cada um dos níveis de sustentabilidade. Para um melhor entendimento sobre a medição sustentabilidade organizacional proposta, foi realizada uma simulação. De acordo com as definições de simulação de Vicente (2005), trabalhou-se com a projeção, pois não se utilizou de dados empíricos mas da lógica de um modelo. Buscou-se preencher uma lacuna na literatura, já que os modelos de gestão existentes propõem condições gerais para a implementação, entretanto não possuem detalhes sobre as formas de mensuração. Com o detalhamento proposto, espera-se que as empresas tenham à sua disposição informações consistentes, para posicionar-se nos níveis de sustentabilidade de acordo com o desenvolvimento alcançado ou pretendido. A pesquisa almeja também atuar como um meio de aproximação entre bases teóricas e a prática quando o assunto é a sustentabilidade organizacional. Como resultados da pesquisa temos a confirmação da hierarquia dos níveis de sustentabilidade definidos por Van Marrewijk (2003), confirmando a eficácia do uso de níveis de complexidade e avanços importantes no processo de avaliação do MRS.Org, deixando mais evidente e completa a proposta para uma organização se avaliar em relação a seus níveis de sustentabilidades alcançados ou a alcançar.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Competência. Modelo de Gestão Sustentável. Entregas. Requisitos. MRS.org.

HISAMATSU, Bruno. **Sustainability management model in an organizational context**: Simulating the application and analyzing the theoretical and practical implications. 2019. 115. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to analyze the conditions for sustainability management models to act as a reference for guidance on the scope of the desired sustainability. To achieve this, four specific objectives were defined: to analyze models that propose to guide the implementation of sustainability in an organizational context; select from the studied models, one for deepening and better understanding of their proposals; From the model defined as a reference, analyze it and propose details to cover possible weaknesses; simulate an assessment considering the chosen and improved model; reflect on the theoretical-practical implications that the assessment has for the management of sustainability. The research is classified as qualitative, exploratory and theoretical. The methodological procedures followed three stages. First, a theoretical research was carried out to analyze the sustainability management models and select one of them for deepening and application simulation. The second stage was the validation of the hierarchy of sustainability levels proposed by Van Marrewijk (2003). The Hierarchical Process Analysis (AHP) tool was applied to define the weight and importance of each level compared to the other levels. . The last step was the detailing of expected deliveries and access requirements for each of the sustainability levels. For a better understanding of the proposed organizational sustainability measurement, a simulation was performed. According to the simulation definitions of Vicente (2005), we worked with the projection, because we did not use empirical data but the logic of a model. We sought to fill a gap in the literature, as existing management models propose general conditions for implementation, but do not have details on the forms of measurement. With the proposed detail, it is expected that companies have at their disposal consistent information to position themselves at the sustainability levels according to the development achieved or intended. The research also aims to act as a means of approximation between theoretical bases and practice when it comes to organizational sustainability. As a result of the research we have the confirmation of the hierarchy of sustainability levels defined by Van Marrewijk (2003), confirming the effectiveness of the use of complexity levels and important advances in the MRS.Org evaluation process, making more clear and complete a proposal for this. an organization evaluates itself against its sustainability levels achieved or to be achieved.

Keywords: Sustainability. Competence. Sustainable Management Model. Deliveries. Requirements MRS.org.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Framework para avaliação da sustentabilidade da cadeia de abastecimento alimentar.	32
Figura 2 - Modelo para tomada de decisões sustentáveis.....	34
Figura 3 - Framework conceitual da estratégia de desenvolvimento sustentável como responsabilidade corporativa.....	36
Figura 4 - Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org).....	56
Figura 5 - Matriz de endereçamento da sustentabilidade organizacional em acordo com o MRS.org.....	60
Figura 6 - Caminho metodológico da dissertação.	67
Figura 7 - Estrutura Hierárquica da AHP.	69
Figura 8 - Estrutura Hierárquica do MRS.org.	70
Figura 9 - Matriz de posicionamento das empresas nos níveis de sustentabilidade.	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação dos eventos mais importantes para a sustentabilidade.	25
Quadro 2 - Modelos de operacionalização da sustentabilidade nas organizações.	31
Quadro 3 - Avanços e Fragilidades dos modelos de gestão da sustentabilidade.	38
Quadro 4 - As contribuições teórico-científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional.	43
Quadro 5 - Categorização simplificada de competências organizacionais.	46
Quadro 6 - Conceitos das sustentabilidades que compõem o MRS.org.	54
Quadro 7 - Definição dos níveis de sustentabilidade.	58
Quadro 8 - Avaliação do atendimento às entregas esperadas da SO avaliada.	61
Quadro 9 - Avaliação do atendimento dos requisitos de acesso ao nível de SO avaliado.	61
Quadro 10 - Estrutura de investigação do referencial teórico.	64
Quadro 11 - Cálculo da parte 1.	76
Quadro 12 - CRI para matrizes quadradas de ordem n.	77
Quadro 13 - Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade.	81
Quadro 14 - Entregas Esperadas das competências de suporte para os níveis de sustentabilidade.	82
Quadro 15 - Resultado da AHP dos requisitos de acesso nos níveis de sustentabilidade.	87
Quadro 16 - Resultado da AHP das entregas esperadas nos níveis de sustentabilidade.	87
Quadro 17 - Pesos dos níveis de sustentabilidade.	88
Quadro 18 - Simulação de respostas das condições mínimas para posicionamento.	89
Quadro 19 - Cálculo do valor de posicionamento no eixo vertical (Requisitos de acesso).	90
Quadro 20 - Simulação de respostas das entregas esperadas.	91
Quadro 21 - Cálculo do valor de posicionamento no eixo horizontal (Entregas esperadas).	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Escala de complexidade.	71
Tabela 2 -	Exemplo de matriz de comparação entre os requisitos mínimos dos níveis de sustentabilidade.	73
Tabela 3 -	Exemplo da normalização dos valores obtidos nas respostas (valores $Wi(Cj)$).	73
Tabela 4 -	Exemplo do cálculo dos pesos de cada um dos requisitos de acesso de cada um dos níveis de sustentabilidade.	74
Tabela 5 -	Exemplo de matriz de determinação do vetor dos pesos dos RAs.	75
Tabela 6 -	Resultado do cálculo da tabela 5.	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	Análise Hierárquica de Processos
DS	Desenvolvimento Sustentável
FRASOR	<i>Framework</i> Representativa do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
MRS.org	Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional
SA	Sustentabilidade Ambiental
SE	Sustentabilidade Econômica
SO	Sustentabilidade Organizacional
SS	Sustentabilidade Social
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTO GERAL.....	13
1.2	OS MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	15
1.3	OBJETIVOS	21
1.3.1	Objetivo Geral.....	21
1.3.2	Objetivos Específicos	21
2	SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	22
2.1	SUSTENTABILIDADE: HISTÓRICO E O CAMINHO ATÉ O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	22
2.2	SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES.....	26
2.3	MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS À SUSTENTABILIDADE.....	30
3	MRS.ORG: MODELO REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	41
3.1	BASES CONCEITUAIS DO MRS.ORG	41
3.2	MRS.ORG: MODELO REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	49
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
4.1	ANÁLISE HIERÁRQUICA DE PROCESSOS (AHP)	68
4.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	77
5	MATRIZ DE POSICIONAMENTO	78
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO GERAL

Nota-se um crescimento na conscientização da sociedade em relação à degradação ambiental e problemas sociais graves como, por exemplo, a fome. Logo, os clientes iniciaram uma pressão sobre as empresas para que elas também comesçassem a se preocupar com a sustentabilidade (LÓPEZ; TORRE, 2018). O modo como a sociedade está desenvolvendo suas atividades está mudando para que se volte o pensamento para a sustentabilidade, fazendo com que o desenvolvimento econômico não seja observado como o fator mais importante para o futuro. Para atender essa demanda da sociedade, o termo desenvolvimento sustentável começou a ser discutido nas organizações com maior atenção (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

A sociedade exerce uma pressão favorável às preocupações ambientais, resultando no realinhamento das estratégias e atividades de algumas empresas com a sustentabilidade. A garantia de um futuro sustentável depende das organizações, já que suas atividades são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade e não pode ser somente uma fonte de degradações ambientais (AZAPAGIC; PERDAN, 2000). Esse movimento espera que a sociedade se desenvolva levando em consideração a preocupação com a escassez de recursos naturais e com a contribuição social.

Faz-se importante diferenciar dois conceitos nesta dissertação, “enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 262–263). A sustentabilidade pode ser observada como o objetivo a ser alcançado por meio das atividades da organização, enquanto o desenvolvimento sustentável é o caminho para atingir esse objetivo.

No atual momento que nossa sociedade está vivenciando, é necessário que as empresas voltem sua preocupação para a sustentabilidade e comecem a utilizar modelos de gestão que visem tal objetivo. As empresas sofrem mudanças como consequência da necessidade de adaptação ao ambiente no qual elas estão inseridas (MILES et al., 1978).

Toda essa mudança no pensamento das organizações é observada como uma resposta às preocupações da sociedade. “As empresas passam a se preocupar com a questão ambiental e procuram desenvolver atividades no sentido de atender a essa nova crescente demanda de seu ambiente externo” (DONAIRE, 1994, p. 69).

Neste contexto, a sustentabilidade surge como parte de estudos no contexto organizacional, no qual pesquisadores acadêmicos buscam uma comprovação científica de que a sustentabilidade pode ser benéfica para o futuro da empresa. Dessa forma, surge o termo “Sustentabilidade Organizacional” que nesta dissertação será trabalhado como sinônimo de termos como sustentabilidade empresarial ou corporativa. Adota-se na dissertação, considerando os autores (SHWOM, 2009; STARIK; KANASHIRO, 2013), o pressuposto de que para uma sociedade se tornar sustentável, é necessário que as empresas sejam sustentáveis, pois estão inseridas em uma mesma relação espaço-temporal que atua tanto como geradora de riquezas, como de degradações ambientais em grande escala.

As organizações influenciam de maneira significativa, de forma positiva ou negativa, o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Então, é necessário que a sustentabilidade seja comprovada no meio empresarial para que as pessoas que estão incluídas nas organizações mudem seu pensamento para esse objetivo organizacional. A qualidade de vida das pessoas, que estão postas na mesma região das organizações sustentáveis, será melhorada por conta do desenvolvimento social e preservação ambiental resultante do equilíbrio trazido pela sustentabilidade. Esta pesquisa apresenta uma contribuição social, já que o pensamento das pessoas pode ser alterado de acordo com a influência das atividades das organizações.

Tendo em vista que a Sustentabilidade Organizacional é uma das principais etapas para o acontecimento do desenvolvimento sustentável global (GALLELI, 2013), volta-se a atenção aos pilares da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) que é considerado como a principal teoria que abarca a sustentabilidade em contexto organizacional. Levando em consideração que esses pilares podem ser observados como três dimensões da sustentabilidade, sendo definidas como: Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social e Sustentabilidade Econômica (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Ainda temos Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017) afirmando que as empresas buscam ser cada vez mais competitivas e alcançarem melhor desempenho como efeito das mudanças recorrentes no ambiente globalizado. Relacionando essa competitividade com o pensamento da sustentabilidade, temos as empresas que buscam uma diferenciação no mercado por conta de um modelo de gestão alinhado com a SO.

Visando contribuir com meios capazes de orientar as empresas que possuem o objetivo de se tornarem sustentáveis, foram propostos modelos de gestão (AZAPAGIC, 2003; LEITE et al., 2018; LÓPEZ; TORRE, 2018; MOLTENI; PEDRINI, 2010; SULISTIARINI et al., 2018; TSOLAKIS; ANASTASIADIS; SRAI, 2018; WHEELER et al., 2005). Contudo, nenhum desses modelos apresentou indicativos da relação necessária para acontecer um desenvolvimento a presença de competências específicas para alcançar a sustentabilidade e suas novas exigências nas organizações. A busca por formas de medição da sustentabilidade está ganhando relevância no contexto organizacional, seja ele no ambiente interno como no externo (SILVA; GUENTHER, 2018). Por esse motivo, há uma necessidade em definir a forma como uma empresa deveria atuar para desenvolver as competências que suportam os modelos e depois serem posicionadas em níveis de sustentabilidade de acordo com o desenvolvimento apresentado. Para Munck (2013), existe uma premissa de que para a sustentabilidade estar incorporada nas organizações elas devem demonstrar que possuem as competências (ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica) para tal. Premissa que será seguida nesta dissertação, pois sem a competência para realizar tudo, tal fator pode não passar de um discurso.

1.2 OS MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Segundo Munck; Galleli; Corrêa (2016, p. 61), “um modelo de gestão articulado por competências deve ser tão específico quanto ao seu conteúdo, de forma que tenha suas definições, características, conceitos e indicadores de mensuração apropriadamente definidos”. Nesse sentido se vê as condições para que um modelo de gestão da sustentabilidade seja considerado como uma referência para orientação de uma organização para o desenvolvimento da sustentabilidade desejada. Diante disso, a presente dissertação fez uma análise

entre os modelos de gestão orientados para a sustentabilidade para selecionar o mais adequado em relação as condições apresentadas anteriormente.

Os estudos anteriores desenvolvidos pelo GEPPECS (Grupo de Estudos e Pesquisas em Práticas de Gestão que Envolvem Estratégia, Competências e Sustentabilidade Organizacional) relacionaram a lógica das competências com a sustentabilidade organizacional. Munck (2013) definiu como se daria o processo de avaliação e o posicionamento das empresas nos níveis de sustentabilidade considerando uma arquitetura de competências, contudo, faltou propor o detalhamento das entregas e requisitos de acesso por níveis.

Os modelos já propostos na literatura (LÓPEZ; TORRE, 2018; SULISTIARINI et. Al., 2018; TSOLAKIS; ANASTASIADIS; SRAI, 2018) e aqui estudados não possuem uma especificação evidente de como as empresas podem ser orientadas para medir e alcançar a sustentabilidade. Esta dissertação espera suprir parte dessa necessidade, pois às empresas que desejam se tornar sustentáveis será apresentado detalhamento das entregas e requisitos de acesso para os níveis de sustentabilidade possíveis. Dessa forma, as empresas terão uma alternativa sobre o que seria necessário, de acordo com os parâmetros aqui defendidos, para se apresentarem nos diferentes níveis de sustentabilidade possíveis.

Diante do exposto, essa pesquisa passou pelo aprofundamento sobre o entendimento de modelos de gestão para a sustentabilidade, visando tanto uma melhor compreensão, como avançar em proposições de medições para o acontecimento da sustentabilidade em organizações. Então, foram sugeridas e apresentadas definições claras sobre práticas/entregas que as empresas deveriam apresentar para se posicionarem em determinado nível de sustentabilidade.

Ao pesquisar sobre estudos que vinculam sustentabilidade e competências, encontra-se o *framework* proposto por Munck e Borim-de-Souza (2011). Sendo este aprimorado por Munck (2013), em essência no que se refere às relações do modelo com o meio externo, bem como apresentando um modelo de avaliação de suas competências. A nova proposta foi intitulada de Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional, assumindo a sigla MRS.org.

O MRS.org avança em relação a proposição de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional alinhado à lógica das competências e à estratégia organizacional, demonstra que as sustentabilidades selecionadas e inter-

relacionadas no modelo podem ser convertidas em competências. As quais são base para a gestão de seus respectivos desenvolvimentos. A presente dissertação contribui justamente no detalhamento da avaliação das competências de suporte que viabilizam toda a teia de combinações proposta. A partir daí, o MRS.org tornará possível verificar o nível de desenvolvimento da sustentabilidade de determinada organização considerando os parâmetros propostos.

Com a sustentabilidade se tornando uma área da pesquisa em contexto organizacional, pode ser observada pela lógica das competências, mostrando-se não só pertinente como necessária. O MRS.org fundamenta-se no uso e aproximação da Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), da lógica das competências (MILLS et al., 2002) e da integração das três dimensões ou pilares da sustentabilidade organizacional (econômica, ambiental e social) (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). A partir daí, o modelo orienta o acontecimento da sustentabilidade com base em uma arquitetura de competências (MILLS et al., 2002; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003), destacando a relevância da posse dos recursos necessários para a operacionalização da sustentabilidade nas organizações.

A referida arquitetura é composta pelas competências de suporte, chave e central; sendo todas alinhadas e coordenadas para alcançar a SO. Pressupõe-se a necessidade de alinhamento entre as competências organizacionais, seu entendimento compartilhado e as ações voltadas à sustentabilidade organizacional. Para isso, a Sustentabilidade Organizacional (SO) passa a ser trabalhada como uma competência organizacional passível de ser alcançada por uma arquitetura de competências devidamente coordenada.

Diante da lacuna encontrada sobre processos para a gestão da SO, se vê como oportuno utilizar-se do MRS.org e de sua proposta para desenvolver competências organizacionais em busca da SO. O modelo não possui a vantagem competitiva ou desempenho financeiro superior como objetivos principais para a organização. A ideia é que o resultado econômico seja uma consequência das atividades organizacionais alinhadas com a sustentabilidade, mas a premissa é que esse pensamento não seja o central do modelo de gestão. Dessa forma, a premissa é que a busca da sustentabilidade por meio da implementação e gestão do MRS.org resulta em uma empresa competente em ser ambientalmente correta, socialmente justa e, conseqüentemente, economicamente viável.

A partir dessa demanda estendida à sustentabilidade organizacional, será proposto o detalhamento do sistema de avaliação; investigando as entregas esperadas para o desenvolvimento da sustentabilidade, considerando as propostas do MRS.org e; na sequência, a simulação da classificação alcançada, considerando os níveis de sustentabilidade.

Frente a isso, as empresas podem ser diferenciadas de acordo com o grau de desenvolvimento das competências no MRS.org. Munck (2013), relacionou os níveis de sustentabilidade de Van Marrewijk (2003) com os níveis de complexidade de Dutra (2007).

A presente dissertação visa justamente avançar no detalhamento desse sistema de avaliação apresentado por Munck (2013), propondo entregas e requisitos de acesso para cada nível. Dessa maneira, espera-se que o detalhamento proposto resulte em um aparato para o posicionamento das empresas quanto ao alcance ou não da sustentabilidade pretendida, dado que são consideradas as práticas possíveis de serem exercidas.

Como os níveis de sustentabilidade possuem diferentes complexidades, foi necessária a definição do grau de relevância de cada um dos níveis quanto a operacionalização da Sustentabilidade Organizacional. A teoria da Análise Hierárquica de Processos (AHP) foi utilizada como um método para avaliar se os pesos de cada um dos níveis de sustentabilidade, dados por especialistas, indicassem ou não se as empresas que desenvolvem as competências em níveis mais altos têm também um melhor posicionamento, conforme proposto pelo modelo. A AHP é uma ferramenta utilizada para auxiliar a tomada de decisão, já que busca um ajuste das prioridades e, também, fazer com que a decisão seja racional para evitar a subjetividade, bem como, que se baseie na intuição (SAATY, 1980).

A AHP é uma ferramenta de fácil entendimento, além de tratar tanto dados qualitativos, quanto quantitativos, visando uma explicação de um cenário complexo (KAHRAMAN; CEBECI; RUAN, 2004). Considerando que, na maioria das vezes, a mensuração das competências é baseada em dados qualitativos e possui um grau de subjetividade, essa ferramenta foi considerada como uma forma de explicação para tal cenário complexo.

A aplicação da AHP iniciou-se com a definição da estrutura hierárquica do MRS.org, determinando a Sustentabilidade Organizacional como objetivo que deseja ser alcançado. Como critério para os resultados de tal objetivo,

foi considerado os níveis de sustentabilidade. Após a estruturação hierárquica do MRS.org, são definidos o grau de importância dos níveis em relação a Sustentabilidade Organizacional. Para isso foi aplicado um questionário com quatro pesquisadores acadêmicos que estudam o tema, obtendo pontos de vista diferentes sobre um mesmo assunto.

Esses requisitos e entregas foram detalhados com base nas pesquisas que validaram a sustentabilidade ambiental (GALLELI, 2013), econômica (OLIVEIRA, 2014) e social (BANSI, 2013) como competências que fundamentam as proposições do MRS.Org. Tais estudos definiram também o que se espera de cada uma das referidas sustentabilidades.

A presente dissertação exercita a aproximação entre a teoria e a prática, por meio do detalhamento do sistema de avaliação da SO e a partir da lógica das competências. A intenção é apresentar uma solução por meio das ações e decisões necessárias para que as empresas se tornem sustentáveis, e visíveis. Dessa forma, espera-se aumentar o interesse das organizações em praticar a sustentabilidade.

A simulação foi realizada nesta dissertação com a intenção de representar a avaliação das competências dentro de uma organização, buscando a reflexão sobre o desenvolvimento da sustentabilidade no modelo de gestão. Para isso, foi utilizada a projeção, já que foi escolhido um modelo como referência, todavia não há dados empíricos para validação. Essa etapa simulou como uma empresa seria avaliada após a implementação do MRS.org, facilitando o entendimento para quem deseja desenvolver a sustentabilidade por meio do modelo.

Foi explicado como são avaliadas as competências e apresentado um posicionamento da empresa em relação ao nível de desenvolvimento da sustentabilidade. A simulação buscou uma aproximação do detalhamento que foi proposto com o que realmente acontecerá na prática após a implementação do MRS.org.

A contribuição teórica deste estudo se dá por não existirem sistemas específicos que se proponham a sugerir e mensurar as competências que permitam que as premissas da Sustentabilidade Organizacional sejam atendidas. Para isso, foi realizado um detalhamento das entregas e condições mínimas necessárias para as competências de suporte do MRS.org, buscando completar um ciclo de avaliação e

posterior posicionamento das organizações no que se refere aos níveis de sustentabilidade alcançados.

Outra contribuição teórica é a relação entre a Análise Hierárquica de Processos (AHP) com os níveis de sustentabilidade, pois foram determinados graus de relevância para cada um dos níveis. Entende-se que a complexidade aumenta quando o nível de sustentabilidade for maior, então as organizações que possuem as condições e entregam o que é esperado para um nível superior terá um maior peso na avaliação, em comparação com as empresas que desempenham as atividades relacionadas a um nível inferior. A aplicação da AHP confirmou que, para os especialistas, a ordem dos níveis de sustentabilidade propostos por Van Marrewijk (2003) está coerente. Além disso, permite definir o peso para cada um deles, considerando a opinião de especialistas.

Como contribuição prática, espera-se que as empresas que utilizem o MRS.org estejam alcançando a sustentabilidade por meio da confirmação de que possuem as competências para tal, ganhando com isso maior proximidade entre o que declara ser e o que realmente poderia ser.

Outra contribuição almejada por esta dissertação é a ampliação das informações disponíveis para que as empresas tenham consciência do que elas deveriam apresentar para se tornarem sustentáveis em diversos níveis e possibilidades. Uma das ideias é de que quanto mais as organizações se orientem para o desenvolvimento de competências, maiores serão os resultados ambientais, sociais e econômicos.

Neste cenário, a dissertação se incumbirá então de aprimorar um sistema de avaliação proposto por Munck (2013), por meio do detalhamento das entregas e requisitos das competências que compõem o MRS.org. Foi vinculado o nível de desenvolvimento das competências com o nível de desenvolvimento da sustentabilidade para, a partir daí, simular uma avaliação e tecer comentários sobre desafios e ganhos de se “medir” a sustentabilidade via uma arquitetura de competências. Espera ser possível apontar também os meios para evolução.

Em síntese, essa pesquisa consistirá em aprofundar e ampliar as proposições do MRS.org, no que se refere ao sistema de avaliação proposto, com isso espera consolidar um sistema de avaliação robusto que permita não só mensurar, mas também orientar sobre os níveis de sustentabilidade alcançados e/ou a alcançar, com base nas referências adotadas. Diante dos argumentos

apresentados, espera-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **De qual forma os modelos de gestão articulado por competências podem ou devem atuar na orientação de empresas quanto aos níveis de sustentabilidade alcançados ou a alcançar?**

1.3 OBJETIVOS

Após a contextualização do problema, esta dissertação apresenta os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Propor entregas específicas para que modelos de gestão da sustentabilidade atuem como referência para orientação sobre o alcance da sustentabilidade almejada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar modelos que se propõem a orientar a implementação da sustentabilidade em contexto organizacional;
- Selecionar dentre os modelos estudados um para aprofundamento e melhor entendimento de suas propostas;
- A partir do modelo definido como referência, analisá-lo e propor detalhamentos para cobrir possíveis fragilidades;
- Simular uma avaliação considerando o modelo escolhido e aprimorado;
- Refletir sobre as implicações teórico-práticas que a avaliação realizada traz para a gestão da sustentabilidade.

2 SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão descritos os conceitos de sustentabilidade e termos ligados ao tema, abordando o caminho que foi percorrido até chegar ao termo Sustentabilidade Organizacional. Esses conceitos serão abordados para que seja possível entender o comportamento esperado das empresas que desejam ser sustentáveis.

Por fim, será apresentada qual a contribuição do conceito de Sustentabilidade Organizacional para o modelo que será utilizado na presente dissertação.

2.1 SUSTENTABILIDADE: HISTÓRICO E O CAMINHO ATÉ O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As preocupações sociais com a sustentabilidade promoveram o surgimento de grandes eventos internacionais que tiveram entre seus objetivos disseminar a preocupação em relação à degradação ambiental e seus respectivos impactos. Como, por exemplo, Conferência de Estocolmo (1972), Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987), Rio 92 (1992), Rio +10 (2002) e Rio +20 (2012).

As questões ambientais foram tema nesses eventos internacionais, influenciando na evolução do termo sustentabilidade. Visto que tal preocupação ambiental ganhou força por volta da década de 1960, quando aconteceu o Clube de Roma. Sendo colocada em pauta a limitação que a exploração e a degradação dos recursos naturais trariam para a economia mundial. Ficou compreendido então que os resíduos produzidos pelo aumento do consumo de energia e matéria-prima são considerados como um perigo para a capacidade de absorção do ecossistema (CALIXTO; SAURA; HERNÁNDEZ, 2008).

Alguns anos depois aconteceu a Conferência de Estocolmo (1972) que colocou em debate a necessidade de repensar o modelo de desenvolvimento econômico tradicional, que visa somente à ampliação do lucro imediato sem se preocupar ao longo prazo. Esse foi o início de um pensamento voltado às questões ambientais, fazendo com que algumas pessoas repensassem as ações prejudiciais ao meio ambiente. A partir desse momento se iniciou uma preocupação em repensar

a definição clássica do capitalismo nas teorias econômicas, pois ela não trazia questões ambientais.

O relatório “Os limites do crescimento”, elaborado a partir desses eventos, trazia crítica ao crescimento global, pois acreditava que o descontrole populacional era o principal fator da insustentabilidade do planeta. Os cientistas argumentaram que a sociedade chegaria, dentro de poucas décadas, ao esgotamento dos recursos naturais por conta do seu crescimento (JACOBI, 2005).

No ano de 1987 aconteceu a I Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, na qual a preocupação da sustentabilidade começou a integrar o pensamento tradicional econômico por meio dos componentes ambientais. No evento foi elaborado o Relatório de Brundtland, publicado com o nome de “Nosso Futuro Comum”. O que trouxe a definição de desenvolvimento sustentável, na qual havia a preocupação direcionada para as necessidades tanto das gerações presentes, quanto das futuras.

Contudo, a II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento sediada no Rio de Janeiro, em 1992, foi considerada como o mais importante e promissor encontro planetário do final do século. Na conferência foi elaborada a Agenda 21, que buscava preparar o mundo para os desafios do século XXI, podendo ser vista como uma agenda de trabalho para este período. De acordo com Clapp (2005), o documento direcionava a sociedade para resolver o problema de coexistência entre o avanço tecnológico e o aumento da miséria.

Foi na década de 1990 que aumentou a pressão da sociedade em relação às atividades das empresas, levando em consideração se elas estavam degradando ou não o meio ambiente. Conseqüentemente, algumas empresas começaram a orientar seus pensamentos para a sustentabilidade, para garantir a sua sobrevivência e para que não fizesse o uso abusivo dos recursos naturais, o que resultaria no esgotamento dos mesmos. O ambientalismo foi direcionado para o mercado, fazendo com que ficasse vinculado com a geração de valor econômico.

Para que o conceito de sustentabilidade comece a ser inserido nas organizações, é preciso que elas passem por uma grande transformação. Pois, é necessário que haja uma mudança radical na definição que possuem de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial (ELKINGTON, 2001).

A sustentabilidade é observada como um fenômeno histórico na sociedade, considerando que as empresas fazem parte desse mesmo espaço vital,

é interessante ressaltar que possuem um papel importante na disseminação do assunto. O modo como às companhias comandam suas atividades devem ser repensadas, para que seja alinhada com o pensamento da sustentabilidade. Além de necessitar dos recursos naturais para o desenvolvimento das suas operações, elas produzem resíduos e geram impactos ambientais (SHWOM, 2009; STARIK; KANASHIRO, 2013).

Com tal mudança do pensamento empresarial, foram acrescentados o desenvolvimento social e a preservação ambiental junto à saúde econômica. Uma empresa sustentável colabora com o desenvolvimento sustentável, beneficiando os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) (HART; MILSTEIN, 2004).

A partir da preocupação com o desenvolvimento sustentável, foi realizado o evento intitulado Rio +10, por ocorrer exatamente dez anos após a Rio 92. No encontro, representantes de diversos países debateram sobre as ações que foram realizadas em relação ao que foi proposto pela Agenda 21. Muitos dos problemas trazidos no evento anterior ainda permaneciam em pauta na Rio +10, sendo definido o foco nas mudanças climáticas e preservação dos recursos naturais. Como não houve sucesso absoluto das soluções propostas pela Agenda 21, percebeu-se a necessidade do engajamento da sociedade civil para que conseguisse a implementação.

Seguindo essa sequência de eventos que tiveram importância para a disseminação do termo sustentabilidade, temos a Rio +20 que aconteceu no ano de 2012. Esse encontro entendeu que para haver um desenvolvimento social seria necessário que também focasse nos aspectos econômicos, e não apenas nos aspectos sociais objetivando a erradicação da pobreza no mundo. Dessa forma, seria necessário que houvesse também um desenvolvimento econômico para ter sucesso na igualdade social e preservação ambiental.

Na Rio +20 foi iniciado o debate da importância de se estabelecer metas a serem cumpridas em relação à sustentabilidade, sendo que anos depois foi elaborada a Agenda 2030. No documento em questão, os países formularam metas para que os países envolvidos tivessem coerência nas suas ações e que elas fossem focadas no desenvolvimento sustentável. Abaixo é apresentado um quadro que traz os eventos mais importantes de cada década (1960 até 2010) e quais foram as principais contribuições para a sustentabilidade.

Quadro 1 - Apresentação dos eventos mais importantes para a sustentabilidade.

Década	Evento	Contribuição
1960	Clube de Roma	<ul style="list-style-type: none"> > Percepção de que os recursos naturais eram finitos, voltando a atenção para a degradação ambiental. > Risco à capacidade de absorção do ecossistema, causado pelo consumo excessivo de energia e matéria-prima.
1970	Conferência de Estocolmo	<ul style="list-style-type: none"> > Necessidade de repensar o modelo de desenvolvimento econômico tradicional que visa somente a ampliação de lucro sem pensar no longo prazo. > Elaboração do relatório "Limites do Crescimento", que faz uma crítica ao crescimento global.
1980	I Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> > Criação do Relatório de Brundtland, que traz a definição mais disseminada de desenvolvimento sustentável. > Preocupação com as necessidades das gerações futuras.
1990	II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92)	<ul style="list-style-type: none"> > Ampliou o debate sobre a sustentabilidade à nível global. > Elaboração da Agenda 21, documento que traçava as atividades a serem desenvolvidas para a sustentabilidade no século XXI. > Foi percebida a necessidade de agregar os fatores econômicos, sociais e ambientais. > Protocolo de Kyoto foi resultado do debate sobre a responsabilidade pela conservação do clima.
2000	Rio +10	<ul style="list-style-type: none"> > Debate sobre os resultados das soluções propostas na Agenda 21. > Focada nas mudanças climáticas e preservação dos recursos naturais. > Necessidade da participação da sociedade civil na implementação da Agenda 21.
2010	Rio +20	<ul style="list-style-type: none"> > Importância do aspecto econômico a favor do social. > Foco nos aspectos sociais, visando a erradicação da pobreza. > Elaboração da Agenda 2030.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante desse contexto, há uma diferença entre os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, mesmo que sejam considerados complementares. “Enquanto a sustentabilidade refere-se a capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 262–263).

O desenvolvimento sustentável pode ser observado como um caminho para chegar à sustentabilidade, sendo que as empresas são consideradas somente uma parte para esse modelo de desenvolvimento. Mesmo que muito utilizada, a definição do termo desenvolvimento sustentável do Relatório Brundtland ainda é frequentemente questionada por possuir diversas interpretações sobre o mesmo conceito, fazendo com que ele não seja claramente disseminado (VAN BELLEN, 2004).

Feil e Schreiber (2017) discutem em seu artigo sobre a clareza do significado dos termos sustentabilidade, sustentável e desenvolvimento sustentável. Embora sejam muito utilizados, ainda não possui consenso sobre os conceitos. Pierri (2001) também chama a atenção para a diversidade de interpretações, e busca entender como se chegou a proposta hegemônica do desenvolvimento sustentável. Levando em consideração essas críticas, é necessário que se diminua a múltipla interpretação sobre a mesma definição e deixe claro o que é preciso para se desenvolver de uma forma sustentável.

Apesar das críticas feitas à utilização do Relatório de Brundtland como o documento oficial mais utilizado na comunidade científica, essa definição ainda é considerada o *mainstream* quando se trata do assunto e, também, da busca de um caminho para o desenvolvimento sustentável. Definido um novo modelo de desenvolvimento que não seja voltado somente para o pensamento econômico, é necessário que haja sustentabilidade voltada para o contexto organizacional. Por isso, foi criado o conceito de Sustentabilidade Organizacional, que será descrito e explicado na próxima seção.

2.2 SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção será apresentado e conceituado o termo Sustentabilidade Organizacional (SO), que é utilizado para determinar a sustentabilidade em âmbito empresarial. Apesar de diversas definições (sustentabilidade corporativa, sustentabilidade empresarial, sustentabilidade organizacional, entre outras), todas serão consideradas como sinônimo de SO na presente dissertação, porque são conceitos que buscam a implementação da sustentabilidade no contexto organizacional.

A conscientização do papel das organizações, em relação a sustentabilidade, surgiu no momento em que foi percebido que suas atividades poderiam ser prejudiciais ao meio ambiente, além de não contribuírem com o desenvolvimento social. A Sustentabilidade Organizacional é uma nova nomenclatura para as empresas que incluem, na sua gestão, as preocupações ambientais e sociais junto com a econômica. A variedade de definições sobre a sustentabilidade fez com que a SO encontrasse dificuldade para sua implementação, pois os membros das organizações deparavam com a complexidade em interpretar e colocar em prática o termo (FABER; JORNA; VAN ENGELEN, 2005).

No contexto da relevância da sustentabilidade, as empresas possuem um papel a ser desenvolvido na sociedade, para que esse tema seja difundido. O tema sustentabilidade tem despertado crescente interesse para diversos tipos de organizações (MOHRMAN; SHANI, 2011). O termo Sustentabilidade Organizacional possui sua origem na preocupação da sociedade em relação à degradação ambiental, pois as empresas se sentem pressionadas para a implementação da sustentabilidade nas suas atividades.

A sustentabilidade para as organizações implica na utilização de meios de produção e produtos que não agridam o meio ambiente, tendo o apoio e manutenção do comprometimento social (LASRADO; ARIF; RIZVI, 2015). A preocupação com a sustentabilidade tem que estar presente em todos os níveis e processos de uma empresa, para que ela seja considerada sustentável.

Tais companhias fazem a utilização de diversos recursos naturais e são responsáveis pela reposição dos resíduos que geram, dessa forma possuem um impacto ambiental que tem que ser levado em consideração. Além de possuir compromisso social, por ter diversas pessoas envolvidas no negócio, sendo que a maioria delas depende da renda que é gerada pela empresa, tendo um cunho social.

As empresas não podem colocar em risco o meio ambiente e a sociedade, em uma busca incessante pela ampliação de lucro no curto prazo (PORTER; KRAMER, 2006). Uma das mudanças que as organizações devem fazer para se tornarem sustentáveis é deixar de pensar nos benefícios da sustentabilidade somente por conta dos resultados financeiros provenientes dessas ações (AZAPAGIC, 2003).

Uma empresa consegue alcançar plenamente a SO por meio do equilíbrio entre as esferas econômicas, ambientais e sociais. Considerando que estamos inseridos em uma sociedade que possui sistema capitalista, muitas vezes tais organizações são pressionados para atingir melhores resultados financeiros, de preferência em curto prazo (SHWOM, 2009). Esse retorno financeiro será uma consequência do desenvolvimento sustentável, fazendo com que as empresas tenham uma garantia de uma saúde financeira em longo prazo.

Na SO, as empresas devem possuir uma interação com os stakeholders, além de praticar suas atividades, incluindo os aspectos ambientais e sociais, às finalidades econômicas (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Caso as empresas tenham um pensamento voltado à sustentabilidade farão com que os *stakeholders* se alinhem com esse objetivo, senão não acontecerá esta interação. A sinergia em todo ciclo organizacional é um dos fatores para o acontecimento da SO, fazendo com que todos que estão envolvidos no negócio busquem o mesmo objetivo principal.

A SO procura fazer com que as necessidades dos *stakeholders* sejam supridas, sem que comprometa o potencial de suportar as necessidades futuras deles (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Para uma organização ser considerada sustentável é importante que gere lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente, e, também, as pessoas com as quais mantém relações tenham qualidade de vida (SAVITZ; WEBER, 2007). É válido ressaltar que as empresas não devem somente se preocupar com sua própria viabilidade financeira, fazendo com que todas as partes interessadas no negócio e a sociedade na qual estão inseridas se beneficiem de uma gestão sustentável.

Dessa maneira, as empresas sustentáveis possuem um compromisso não somente com o retorno financeiro para os que estão investindo nelas, mas também com a preservação ambiental e a qualidade de vida da sociedade. Visto que estas atitudes sustentáveis farão com que todos os indivíduos inseridos na sociedade sejam beneficiados com tal pensamento. É de se entender que uma empresa queira obter lucros, mas os seus gestores não podem esquecer-se de voltar à atenção às questões ambientais e às necessidades da sociedade (SULISTARINI et al., 2018). A SO é o resultado de ações combinadas, da preocupação com a preservação ambiental, da garantia do bem-estar dos

trabalhadores de uma empresa e sua comunidade envolvente, e a obtenção de lucros.

Na contramão da SO, temos as críticas realizadas para a relação do capitalismo com a sustentabilidade, pois acreditam que esse sistema não é capaz de mudar seu comportamento, tendo em vista a busca pelo lucro à qualquer custo e a priorização dos objetivos do capital sem pré sobrepor os da ecologia (CASTRO, 2004; MILNE; KEARINS; WALTON, 2006; O'CONNOR, 2000; PIERRI, 2001).

Para esses críticos, o não acontecimento da sustentabilidade é resultado do pensamento capitalista, uma vez que não possibilita a realização de seus objetivos. Na concepção deles, dentro desse sistema estão as empresas que estão dispostas a realizar qualquer atividade, mesmo sendo destrutiva, para alcançar seu objetivo principal, o lucro.

Diante do exposto, a garantia de um futuro melhor está atrelada a inserção da preocupação com a sustentabilidade nos modelos de gestão utilizados pelas organizações. Vale ressaltar a importância de que todas as organizações tenham uma maior conscientização das suas ações, para que elas possam influenciar nas necessidades de uma geração futura.

López e Torre (2018) acreditam que as práticas sustentáveis de uma organização são influenciadas pelos *stakeholders*, pressões institucionais internas e externas. É possível observar a importância de todas as partes que estão envolvidas no ciclo de negócios, sendo necessário que cada um faça a sua parte para a operacionalização da SO. Toda atitude é importante, desde um simples gesto de um único indivíduo, até as atividades de uma grande multinacional.

Para que as empresas alinhem suas atividades com as preocupações da sustentabilidade, é necessário que haja uma aproximação entre a comunidade acadêmica e gerencial. Essa proximidade entre a universidade e a empresa é importante para que as proposições resultantes das pesquisas sejam colocadas em prática. As empresas precisam ter acessos aos estudos relevantes, para auxiliar nas tomadas de decisões, ao mesmo tempo em que os pesquisadores precisam ter conhecimento dos desafios de negócios do mundo real, para obter informações relevantes (BANSAL et al., 2018).

Buscando esse estreitamento de relações entre a teoria e a prática, Tima Bansal e outras colaboradoras criaram uma comunidade com pesquisadores e gestores, que buscam um avanço nos negócios sustentáveis. Esse movimento leva

o nome de “*Network for Business Sustainability (NBS)*”, tendo o objetivo de produzir estudos para auxiliar as empresas na prática gerencial e fazendo com que o diálogo entre os interessados seja facilitado. O NBS possui parceria com diversas empresas, desde pequenas até grandes, e o incentivo para essa parceria possui uma origem em financiamento público-privado.

Apesar de ainda termos um caminho muito longo a ser percorrido para alcançar a sustentabilidade, os negócios evoluíram desde 2005 e fazem com que as empresas ficassem mais familiarizadas com essas questões, tendo até resultados abaixo da eficiência operacional (BANSAL et al., 2018). O crescimento se dá por conta de um processo de aprendizado compartilhado, no qual as empresas e pesquisadores envolvidos fazem uma troca de conhecimentos para que atinjam um nível mais alto de desenvolvimento.

Baseado nesse mesmo tipo de pensamento, muitos modelos de gestão foram elaborados com o intuito de apresentar um caminho para as empresas alcançarem a sustentabilidade. Entendendo essa necessidade, a próxima seção apresenta algumas referências para a gestão da sustentabilidade nas organizações.

2.3 MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS À SUSTENTABILIDADE

Para que a organização operacionalize a sustentabilidade em suas atividades é necessário que ela seja implementada no modelo de gestão, visto que esse processo é acompanhado por um grande número de mudanças (AZAPAGIC, 2003). O grande desafio para o desenvolvimento sustentável é fazer com que as empresas observem a sustentabilidade além do pensamento econômico tradicional.

A partir dessa relação entre as pesquisas acadêmicas e as organizações, alguns estudos propuseram modelos para as empresas se tornarem sustentáveis com diversos enfoques, mas todos buscando a sustentabilidade organizacional (AZAPAGIC, 2003; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; LÓPEZ; TORRE, 2018; MOLTENI; PEDRINI, 2010; SULISTIARINI et al., 2018; TSOLAKIS; ANASTASIADIS; SRAI, 2018; WHEELER et al., 2005). A presente dissertação analisou alguns modelos recentes que se propõem a orientar a implementação da sustentabilidade nas organizações.

Buscou-se por um modelo que possua uma clara definição das bases conceituais e uma explicação da operacionalização da sustentabilidade. Para

que um modelo de gestão da sustentabilidade seja considerado referência é preciso que apresente as características específicas voltadas a esse pensamento, além de definir como a sustentabilidade é mensurada após a implementação. Após a análise, foi selecionado o modelo que mais se enquadrava com as condições necessárias para ser considerado como referência. O quadro 2 apresenta os modelos analisados e seus autores, com o ano de publicação, e logo após uma explicação de cada um deles.

Quadro 2 – Modelos de operacionalização da sustentabilidade nas organizações.

Modelos de Gestão da Sustentabilidade	Autores (ano)
<i>Framework</i> para avaliação da sustentabilidade da cadeia de abastecimento alimentar	Tsolakis; Anastasiadis e Srai (2018)
Modelo para tomada de decisões sustentáveis	López; Torre (2018)
<i>Framework</i> conceitual da estratégia de desenvolvimento sustentável como responsabilidade corporativa	Sulistiarini et al. (2018)
MRS.org	Munck (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro modelo apresentado no quadro 2 é o de Tsolakis, Anastasiadis e Srai (2018), que propõem um *framework* para avaliar a sustentabilidade em indústrias britânicas do ramo alimentício. O artigo sugere uma fácil utilização do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2001) para a cadeia de abastecimento alimentar. Os autores elencaram os principais indicadores da sustentabilidade nos diversos níveis da cadeia de abastecimento (produção, processamento, varejo), dividindo esses indicadores entre os três pilares da sustentabilidade.

Esse *framework* foi elaborado por existir uma preocupação com a sustentabilidade do início até o final da cadeia de suprimentos alimentar, com isso o artigo se propôs a criar uma métrica para os três pilares da sustentabilidade. Essa preocupação está presente tanto em pesquisas científicas, quanto em práticas gerenciais, fazendo com que o assunto se torne ainda mais importante para o estudo.

Foram analisados três modelos de indicadores de sustentabilidade para fazer uma comparação com o *framework* proposto, e foi exposta uma análise crítica para esses modelos, pois deveriam focar na integração dos elementos econômico, social e ambiental (TSOLAKIS; ANASTASIADIS; SRAI, 2018). Além

dessa análise documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos das companhias britânicas envolvidas no estudo.

A partir da coleta de dados, foi atribuída pontuação para cada indicador selecionado para os pilares. A pontuação variou de 1,0 (baixa *performance*) até 5,0 (alta *performance*), nos quais foram analisadas todas as etapas da cadeia de suprimentos e cada uma delas possuía indicadores específicos.

Figura 1 - Framework para avaliação da sustentabilidade da cadeia de abastecimento alimentar.



Fonte: Tsolakis; Anastasiadis; Srai (2018).

A figura 1 mostra quais são os principais indicadores selecionados para medir a *performance* em relação aos pilares da sustentabilidade. Em vista disso, o *framework* tem que se adaptar dependendo da etapa (produção, processamento e varejo) que está sendo mensurada e cada uma delas terá um plano de ação específico para melhoria da sustentabilidade. A junção dos três

pilares no centro do *framework* é considerada como a sustentabilidade, pois é a integração dos elementos econômico, ambiental e social.

O *framework* foi elaborado especialmente para o setor de abastecimento alimentar, não sendo possível a implementação em outros setores, já que os indicadores são específicos. Isso pode ser considerado como uma fragilidade do modelo, pois pensa a sustentabilidade somente para determinado ramo empresarial.

Por outro lado, o resultado dos indicadores do *framework* apresenta as melhorias necessárias em cada um dos pilares da sustentabilidade de acordo com a implementação do modelo. Isso acontece porque o *framework* considera diversos indicadores que impactam para o acontecimento da sustentabilidade nas organizações.

O segundo modelo a ser analisado nesta dissertação foi elaborado por López e Torre (2018), pois focaram na tomada de decisões sustentáveis. O modelo busca uma melhor compreensão da sustentabilidade para os tomadores de decisões de uma organização, levando em consideração diversos fatores que podem influenciar os gestores (LÓPEZ; TORRE, 2018).

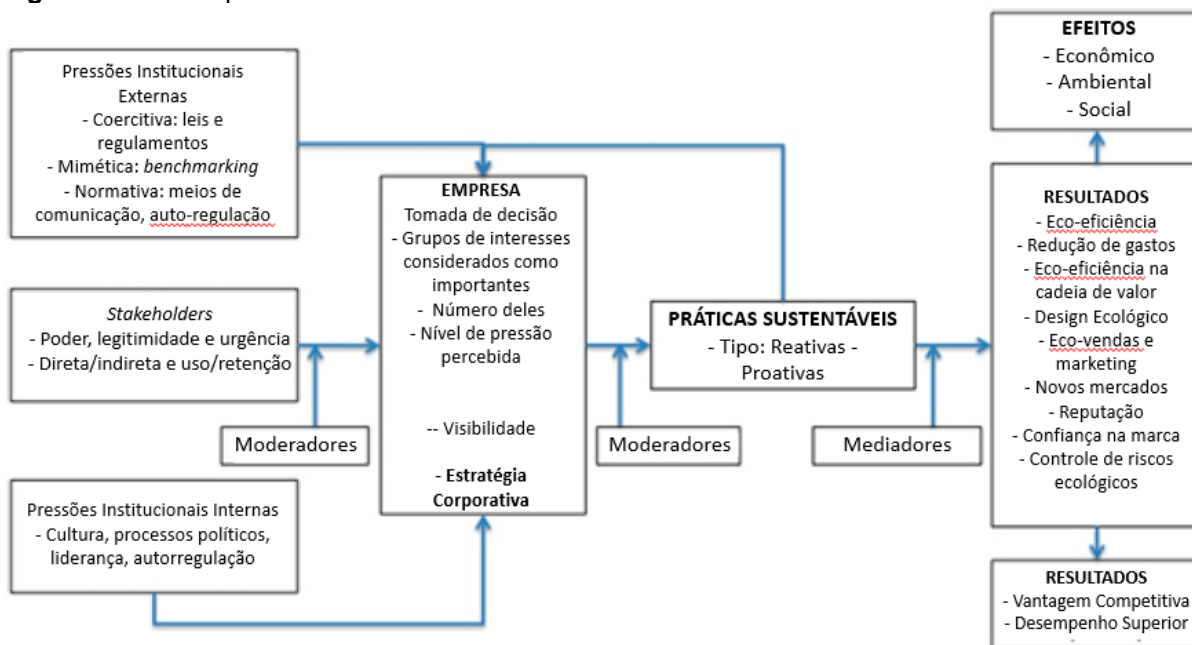
Os autores realizaram uma revisão empírica da literatura baseada na teoria de grupos de interesses, teoria institucional e na perspectiva baseada em recursos. A partir dessa revisão foi percebida a necessidade das empresas considerarem a sustentabilidade organizacional em suas estratégias. Assim como no primeiro modelo, López e Torre (2018) consideram a importância do *Triple Bottom Line* para que haja uma integração dos pilares da sustentabilidade nos objetivos e decisões de uma empresa.

Estudos anteriores ignoram os tomadores de decisões como fonte de criação de valor, e isso tem sido um problema que a empresa enfrenta quando deseja implementar ações ambientalmente e socialmente responsáveis (LÓPEZ; TORRE, 2018). O modelo proposto por López e Torre (2018) possui a intenção de alcançar a sustentabilidade organizacional como uma forma das empresas se tornarem mais competitiva e atender as demandas dos grupos de interesses.

Os grupos de interesses podem ter uma grande influência para as empresas conquistarem os objetivos traçados, já que estão em contato direto com as decisões das organizações. Dessa forma, o modelo de López e Torre (2018) consideram a importância das pressões institucionais tanto internas, como externas

e dos *stakeholders*, fazendo com que esses fatores tenham uma influência na tomada de decisão da empresa e em suas práticas sustentáveis. O modelo para tomada de decisões sustentáveis é apresentado na figura 2.

Figura 2 - Modelo para tomada de decisões sustentáveis.



Fonte: López e Torre (2018).

O modelo demonstra que os fatores citados anteriormente são o início das práticas sustentáveis, que por sua vez podem ser realizadas como reativas (como resposta a alguma atividade que está demandando esse tipo de prática) ou como proativas (as que partem de atitudes de forma voluntária da empresa). E que essas práticas sustentáveis são resultantes das estratégias definidas pela organização ou das pressões institucionais externas.

Para López e Torre (2018), todo caminho para a empresa se tornar sustentável é baseado na estratégia e na tomada de decisão, pois toda essa trajetória deve estar alinhada com a sustentabilidade. Um ponto interessante a ser ressaltado nesse modelo é que o resultado a que se quer chegar é a vantagem competitiva e um desempenho superior. Para a sustentabilidade é necessário que se alcance vantagem para os três pilares e não somente vantagem em relação à concorrência.

Outro modelo de gestão analisado nesta dissertação foi elaborado por Sulistiarini et al. (2018), no qual possui o foco em estratégias voltadas para a sustentabilidade. Esse *framework* foi desenvolvido para as empresas que desejam

orientar suas estratégias para a sustentabilidade, tendo o *Triple Bottom Line* também como base para o seu acontecimento.

No *framework* são colocadas quatro estratégias a serem desenvolvidas para a empresa obter vantagem competitiva e se tornar sustentável, são elas: gerenciamento ambiental, bem-estar social, desenvolvimento tecnológico e gerenciamento de desempenho. Todas essas estratégias estão interligadas com uma vantagem competitiva e ao mesmo tempo buscam atingir um desenvolvimento sustentável e a responsabilidade corporativa.

A estratégia de gerenciamento ambiental é vista como uma maneira da organização inserir a preocupação com o meio ambiente em seus negócios, buscando utilizar de forma consciente os recursos disponíveis. A ideia é fazer com que todos os membros da organização tenham conhecimento sobre os objetivos da empresa em relação à conservação ambiental.

A estratégia de bem-estar social procura atender as necessidades da sociedade na qual a organização está inserida, fazendo com que as pessoas tenham um desenvolvimento social a partir dos benefícios resultantes das atividades dessa organização. Os gestores devem criar programas e ações que gere ganho para os indivíduos que fazem parte da empresa, dessa forma é necessário que ela possua operações que tenham uma preocupação com as condições pessoais para a realização do trabalho.

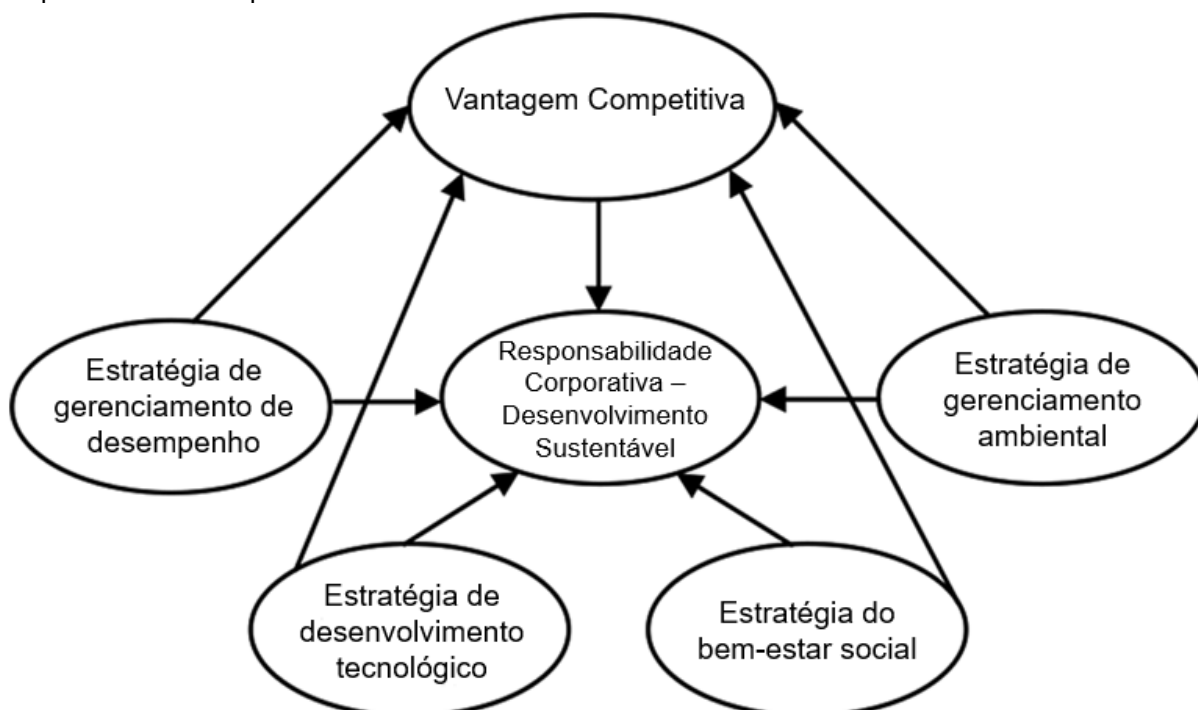
A estratégia de desenvolvimento tecnológico busca fazer com que a empresa tenha inovações para atender as demandas da sustentabilidade. A tecnologia é desenvolvida para que a organização consiga fazer mais atividades com menor impacto ambiental.

A última estratégia é a de gerenciamento de desempenho, na qual a organização modifica sua estrutura para se tornar sustentável. Nessa estratégia espera-se que toda a empresa tenha conhecimento dos objetivos e políticas voltadas à sustentabilidade, buscando o desempenho de todas suas atividades para se tornar sustentável.

Todas essas estratégias anteriores resultam em uma vantagem competitiva, mas que não é diretamente orientada pelo custo, investimento e lucro. É necessário que a empresa pense na sustentabilidade de forma global, mas aplicando seus conhecimentos de acordo com cada problema identificado (SULISTARINI et al., 2018). A ideia é fazer com que essa vantagem competitiva se

torne um desenvolvimento sustentável, já que ela não possui o pensamento econômico tradicional de buscar o lucro a qualquer custo. Conseqüentemente, temos o *framework* resultando no desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo em que consiga uma vantagem competitiva no mercado.

Figura 3 - Framework conceitual da estratégia de desenvolvimento sustentável como responsabilidade corporativa.



Fonte: Sulistiarini et al. (2018).

O *framework* de Sulistiarini et al. (2018) apresenta uma explicação na qual todas as estratégias voltadas para a sustentabilidade resultam em uma vantagem competitiva. Uma das ideias do desenvolvimento sustentável é que o retorno financeiro da organização, bem como a vantagem competitiva, seja uma consequência desse tipo de pensamento. Vale resaltar que esses fatores não podem ser considerados como centrais de um modelo de gestão voltado à sustentabilidade.

Por fim, foi analisado o Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) de Munck (2013). Esse modelo teve início na proposição inédita de Munck e Borim-de-Souza (2011), quando foi elaborado o *Framework* para o acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR).

Munck e Borim-de-Souza (2011), com o intuito de representar as ações e decisões necessárias para que uma empresa alcance a sustentabilidade

organizacional, fundamentados nas teorias do agir organizacional e da competência, propuseram um modelo para orientar a gestão da sustentabilidade. Dessa forma, para que seja possível às empresas se desenvolverem de uma maneira sustentável, é necessário que elas possuam um modelo de gestão voltado para tal finalidade.

Munck e Borim-de-Souza (2011) propõem o FRASOR que tem a SO como o objetivo final a ser alcançado, e que acontece como resultado de uma arquitetura de competências constituída pelo conjunto de sustentabilidade ambiental, social e econômica, que por sua vez são mantidas pelas competências de suporte. Galleli (2013) entendeu que o FRASOR possuía uma fragilidade, que era não considerar claramente a interação com o ambiente externo da organização.

Diante dessa fragilidade apresentada, Munck (2013) elaborou o MRS.org, que é o resultado de um desenvolvimento do *framework* citado anteriormente. O MRS.org aborda a interação entre o ambiente externo e a organização, superando a fragilidade apontada e sendo um modelo que atende as premissas da sustentabilidade. A fragilidade apontada por Galleli (2013) foi suprida com a elaboração do MRS.org, esta dissertação analisou o modelo para verificar se ele atendia as condições para o desenvolvimento da pesquisa.

A SO é desenvolvida no MRS.org por meio da articulação das competências (central, chave e suporte), buscando o alinhamento entre o que foi planejado e o que está sendo realmente executado. Dessa forma, a empresa que implementar o modelo estará se desenvolvendo em busca da sustentabilidade. O MRS.org foi proposto para que seja possível que uma empresa tenha um direcionamento para chegar a SO.

Munck (2013) apresentou o modelo para avaliação da sustentabilidade no MRS.org, mas não apresentou o detalhamento de como seria realizado essa medição. É o único dos modelos analisados que possui uma menção clara sobre a avaliação após a sua implementação, mesmo não apresentando detalhes do que é necessário para que uma organização desenvolva a sustentabilidade. Dessa forma, a fragilidade encontrada na presente dissertação é uma falta de detalhamento do que é preciso para o desenvolvimento das competências na utilização do MRS.org.

Frente a apresentação dos modelos que propuseram orientar a gestão ou medição da sustentabilidade nas organizações, o quadro 3 descreve as fragilidades que foram identificadas em cada um deles. Essa análise busca

identificar o modelo de gestão que mais se enquadra aos preceitos da sustentabilidade, destacando quais são os aspectos que não ficaram claros.

Esse processo foi realizado por meio de análise dos modelos apresentados anteriormente e foram comparados com as propostas da sustentabilidade para as organizações, sendo encontrados alguns pontos que devem ser melhorados.

Quadro 3 - Avanços e Fragilidades dos modelos de gestão da sustentabilidade.

Modelos de Gestão da Sustentabilidade	Avanços	Fragilidades	
<i>Framework</i> para avaliação da sustentabilidade da cadeia de abastecimento alimentar Tsolakis, Anastasiadis e Srai (2018)	<ul style="list-style-type: none"> > Leva em consideração vários indicadores para o acontecimento da sustentabilidade. > Cada fase do processo da cadeia de abastecimento alimentar possui um plano de ação, sendo apontado o que deve ser melhorado em cada pilar da sustentabilidade de acordo com os indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> > O modelo apresenta alguns indicadores específicos do setor de abastecimento alimentar, fazendo com que não possa ser utilizado por empresas de outro ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Não apresentam um sistema para mensurar a sustentabilidade, não tendo uma clara explicação de como a empresa está posicionada em relação a sustentabilidade.
Modelo para tomada de decisões sustentáveis López e Torre (2018)	<ul style="list-style-type: none"> > Aborda diversos fatores que podem influenciar as organizações na tomada de decisões referente a sustentabilidade. > Apresenta dois tipos de práticas sustentáveis, sendo que podem ser reativas e proativas. 	<ul style="list-style-type: none"> > A estratégia da empresa que utilizar o modelo é atingir uma vantagem competitiva e desempenho superior aos concorrentes, fazendo com que esse objetivo se sobreponha aos da sustentabilidade. > Não possui um caminho detalhado de como identificar os fatores influenciadores para o acontecimento da sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> > Não possuem um caminho claro para que ocorra o desenvolvimento sustentável, além de não apresentarem quais são as ações necessárias para a sustentabilidade. Já que não diferenciam os termos “Desenvolvimento Sustentável” e “Sustentabilidade”.
<i>Framework</i> conceitual da estratégia de desenvolvimento sustentável como responsabilidade corporativa Sulistiarini et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> > Define quatro estratégias diferentes para o alcance da sustentabilidade, não ficando restrito somente aos três pilares. 	<ul style="list-style-type: none"> > Possui diferentes estratégias para o desenvolvimento sustentável, mas todas elas devem chegar à vantagem competitiva como objetivo e não é essa a ideia central da sustentabilidade. > Não há clareza na explicação do motivo de utilizar o termo desenvolvimento sustentável como 	<ul style="list-style-type: none"> > Nenhum dos modelos esclarece qual abordagem da Sustentabilidade é utilizada para a elaboração deles.

		sinônimo de responsabilidade corporativa.	
MRS.org Munck (2013)	<ul style="list-style-type: none"> > Aborda a questão estratégica da SO, por meio da lógica das competências; > Foco nos indivíduos e no desenvolvimento coletivo em contexto de cooperação; > Prevê integração de objetivos organizacionais e influências ambientais; > Demonstra uma perspectiva sistêmica da SO; > Possui clara definição das bases conceituais utilizadas, apresentando as características do modelo; > Apresenta formas de interação com o ambiente externo à organização. 	<ul style="list-style-type: none"> > Carece de detalhamento nas entregas esperadas e nos requisitos de acesso do modelo de avaliação proposto. 	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a implementação da sustentabilidade, as empresas devem considerá-la como parte integral do negócio, inserindo-a em decisões de todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico). Dessa forma, a gestão da SO é pautada no seu desenvolvimento dentro de toda a organização e não somente em alguns processos. Um modelo de gestão tem que possuir um sistema de avaliação da sustentabilidade para que a sua implementação fique completa, já que é importante que haja plano de ação para as empresas.

Após a análise dos modelos de gestão e a apresentação dos avanços e das fragilidades, destacou-se qual o modelo foi considerado adequado para o desenvolvimento da pesquisa. Nota-se que nenhum modelo atende a todos os aspectos importantes para a implementação da sustentabilidade nas organizações, já que pode ser observado a necessidade de uma melhoria em todos os modelos.

O MRS.org foi considerado como o modelo mais adequado para ser utilizado como referência do estudo, porque possui o pensamento estratégico

alinhado com a sustentabilidade com base na lógica das competências. Acredita-se que esse modelo é o que mais atende às premissas da sustentabilidade, buscando a inserção das pessoas nas organizações, por meio do desenvolvimento das competências.

Já em um estudo realizado por Munck, Bansi e Galleli (2016), o FRASOR foi considerado como o modelo mais adequado em comparação aos outros já propostos. A única fragilidade apontada nesse estudo foi corrigida no MRS.org. Na presente pesquisa, encontrou-se outra debilidade, a falta de detalhamento no sistema de avaliação da sustentabilidade. Os modelos de gestão que foram escolhidos para análise nesta dissertação são mais atuais do que os que já foram comparados anteriormente, a lógica é que esses modelos estejam mais adaptados para as necessidades atuais em relação à sustentabilidade.

O MRS.org é considerado como o caminho detalhado de como conquistar um desenvolvimento sustentável em contexto organizacional, tendo em vista que busca desenvolver competências dentro da organização para atingir a SO. Dessa forma, a empresa que utilizar o MRS.org será desafiada a se capacitar para tornar consistente o seu desempenho em atividades economicamente viáveis, socialmente responsáveis e ambientalmente conscientes, ao mesmo tempo.

As empresas que desejam aplicar o MRS.org com o intuito de alcançar a SO, terão a possibilidade de desenvolver as competências organizacionais definidas e fazer com que a empresa evolua junto com a SO. Quando uma competência é desenvolvida em busca de um objetivo, a organização irá desempenhar suas atividades com uma melhor qualidade e fará com que toda sua equipe seja qualificada.

No próximo tópico será discutido sobre a importância do desenvolvimento de competências para a operacionalização da sustentabilidade em uma organização. Para isso, foi detalhado o MRS.org e destacado os principais pontos para que fosse escolhido em comparação aos outros modelos.

3 MRS.ORG: MODELO REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta as bases conceituais do MRS.org para o entendimento do alcance da sustentabilidade, pois após as análises dos demais modelos, esse foi escolhido para aprofundamento e posterior simulação de uma avaliação. Como brevemente abordado anteriormente, para o MRS.org a sustentabilidade é observada e operacionalizada a partir da lógica das competências. O modelo é uma arquitetura de competências que, por meio de conexões que respeitam a lógica do agir organizacional, busca orientar o desenvolvimento para a sustentabilidade.

3.1 BASES CONCEITUAIS DO MRS.ORG

O Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) está embasado em três bases conceituais, que são: teoria do agir organizacional, competências e sustentabilidade organizacional. Essa seção apresenta a explicação desses conceitos, além de detalhar a contribuição de cada um deles para o entendimento do modelo.

O MRS.org foi proposto para a implementação nas organizações e era necessária a utilização de uma teoria que contemplasse um agir coletivo e processual, a fim de orientar modelo para a gestão da SO, sendo que a teoria do agir organizacional foi utilizada para suprir essa necessidade (MUNCK, 2013). Essa teoria possui a contribuição de diversos autores que se complementam para a definição do agir organizacional. Como, por exemplo, Maggi (2006) que fez uma revisão de alguns estudos da Sociologia e da Teoria das Organizações para desenvolver a teoria do agir organizacional.

A base da teoria surge com o debate sobre os métodos, em que há contradição entre a visão objetiva e a visão subjetiva (MAGGI, 2006). A primeira é utilizada nas ciências naturais para explicar os fenômenos do mundo natural, enquanto a segunda é voltada para a compreensão da experiência dos indivíduos inseridos em determinada situação. De acordo com Maggi (2006), esse debate surge porque algumas pessoas acreditam que todo caso tem sua particularidade

que merece atenção quando observada, necessitando que haja uma compreensão do ocorrido e não somente uma explicação.

Essas linhas de pensamentos observam os objetos de pesquisa de forma distinta, por isso possuem maneiras diferentes de ver a organização (MAGGI, 2006). A visão objetiva observa como um sistema social predeterminado possui planejamento definido antecipadamente e que deve ser cumprido para atingir o objetivo final. Enquanto a subjetiva acredita que a organização é um sistema social construído, em que as racionalidades surgem de acordo com as interações dos sujeitos.

A teoria do agir organizacional tem como alicerce epistemológico a “terceira via” de Weber (1964), que foi elaborada como um ponto de equilíbrio entre os dois pensamentos opostos apresentados. Segundo Maggi (2006, p. 18), essa abordagem weberiana busca “a compreensão do sentido subjetivo do agir e a explicação dos fenômenos sociais através de procedimentos objetivos e verificáveis”. Dessa forma, o pensamento weberiano entende que a compreensão é importante como ponto inicial para análise científica, mas necessita que seja realizada uma explicação do agir social sobre bases empiricamente verificáveis.

Diante disso, a organização é vista como um processo de ações e decisões, nas quais são observadas interações entre a organização e os sujeitos agentes. Esse processo possui uma racionalidade intencional e limitada, pois as ações serão predeterminadas para buscar o objetivo proposto, todavia acredita-se que não é possível que haja uma execução perfeita das atividades.

Esses três pensamentos são maneiras de ver a organização e, vale ressaltar, não possui a mais correta entre elas, é necessário saber quais são as origens e intenções do que está sendo estudado para saber qual dessas visões deve ser utilizada para obter melhor resultado. A teoria do agir organizacional se encaixa na terceira via demonstrada por Max Weber, pois a organização é vista como um processo que não separa a organização do sujeito agente (MAGGI, 2006).

Além da contribuição de Weber, Maggi (2006) se baseou em outros autores para a elaboração da teoria do agir organizacional. Sendo que essas teorias foram anteriormente sintetizadas por Borim-de-Souza (2010) e estão apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 - As contribuições teórico-científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional.

Autores	Contribuições para a Teoria do Agir Organizacional
Max Weber	A epistemologia weberiana considera a compreensão como o ponto de partida da análise científica; contudo ela exige que se proceda a uma explicação do agir social sobre bases empiricamente verificáveis, às quais a compreensão possa se referir para não naufragar no arbitrário. A compreensão concerne ao sentido da ação; a explicação serve para dar conta da dimensão causal – em causalidade adequada – das condições empíricas da ação. Segundo essa abordagem, a avaliação da possibilidade objetiva das relações causais entre as ações ou os eventos individuais ao longo de um processo se apoia sobre a comparação dos processos reais com processos de ação hipotéticos idealmente construídos.
Pareto e Barnard	Para Pareto, a classe das ações lógicas, aquela guiada por uma racionalidade objetiva, constitui apenas uma parte marginal do agir humano, sendo a maior parte composta por ações não-lógicas. Encontra-se em Barnard a mesma concepção da ação quando ele fala do equilíbrio da organização: os indivíduos não participam da organização com base apenas em cálculos econômicos. De modo mais geral, pode-se dizer que a existência da organização formal se apoia sobre a tendência natural dos indivíduos a cooperar. Um sistema cooperativo se define para Barnard como um conjunto de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais que estão numa relação específica graças à cooperação de duas ou mais pessoas para um ou mais fins. Na obra de Barnard, encontra-se sempre uma tensão contínua entre uma concepção do sistema caracterizado por uma tendência à cooperação e a ideia de que um sistema cooperativo durável é sempre governado por processos intencionais de decisão. Desse modo, Barnard acrescenta à referência de Pareto a noção de processo, para caracterizar a ação organizacional, aproximando-se, assim, da concepção weberiana.
Simon	Construir uma teoria do agir organizacional significa aprofundar o conceito de racionalidade do sujeito agente. Para Simon, o processo de decisão se dá segundo a racionalidade intencional e limitada, nas quais as informações são imperfeitas e, portanto, o conhecimento das alternativas de ação é sempre incompleto; o conhecimento das consequências da ação é fragmentário; as preferências não são perfeitamente ordenáveis e sua variação no tempo não é previsível, assim a decisão pode ser, no melhor dos casos, satisfatória. A organização é vista por Simon como um conjunto de programas de ação nos quais os fins que se quer atingir se encadeiam com os meios dos quais se dispõe. Da mesma forma que Barnard, Simon destaca também a importância das comunicações informais, pelo fato de que o processo de ações e decisões se dá em uma modificação contínua.
Thompson	Para Thompson, a organização é compreendida como um sistema indeterminado e que enfrenta a incerteza, mas, que ao mesmo tempo, está sujeito aos critérios da racionalidade e, portanto, pede certeza. A tipologia de Thompson considera também as situações em que as preferências dos resultados são incertas, enquanto os conhecimentos instrumentais são certos, e aquelas em que são as escolhas dos meios adotados que são incertas, enquanto as preferências dos resultados são certas. Ele abre caminho para a interpretação de todas as situações em que certeza e incerteza se mesclam em diferentes níveis de ação e decisão, o que é quase sempre o caso, na realidade organizada.
Touraine	Para Touraine, a organização é um conjunto de atividades geridas para obtenção de objetivos específicos nos quais se reproduzem, com amplas margens de autonomia, relações de dominação presentes na sociedade em um dado contexto histórico. As relações de poder interiores e exteriores à organização podem, desse modo, ser interpretadas no quadro de um sistema de dominação mais amplo que provém, sobretudo, do conflito de classes e que encontra sua legitimidade no sistema político-institucional. Por meio das considerações de Thompson e Touraine, pode-se conceber o agir organizacional como o encontro de três linhas distintas de ação: a ação institucional, através da qual se produzem as relações de dominação legitimadas pelo sistema político-institucional (implica certas escolhas em termos de objetivos de relações de autonomia/dependência do processo organizacional em relação aos outros processos); a ação técnica orientada para a obtenção dos objetivos (no plano exterior, ela toma a forma da troca e no plano interior, a do equilíbrio do processo); e a ação estrutural, constituindo o conjunto de regras que ordenam os elementos do processo e suas interdependências com o ambiente.

Reynaud	Para Reynaud, nenhum sistema social pré-existe a suas regras, nem produz regras às quais os sujeitos tenham que se adaptar. Ao contrário, o ator social, assim como o sistema social, é constituído pela produção de um processo de regulação que traça as regras do jogo da ação. A ação social é finalizada no sentido em que produz suas próprias regras e define seus fins. Em direção a essa finalização autoproduzida, a regulação, também ela autoproduzida, guia a ação. Em relação à perspectiva da teoria do agir organizacional, um aspecto importante da proposição reynaudiana diz respeito à racionalidade da regulação social. Longe de ter como objetivo uma maximização qualquer, essa racionalidade pode apenas procurar vantagens satisfatórias e, ao longo do tempo, pelo fato de que, por um lado, ela pressupõe um engajamento e um consentimento e, por outro, pressupõe o conflito e a negociação. É, portanto, efetivamente uma racionalidade intencional e limitada.
Giddens	Giddens põe em evidência que a estrutura é teorizada de maneira diferente, segundo as diversas escolhas epistemológicas e ontológicas, no que tange à relação entre sujeito humano e sociedade. Por um lado, as abordagens funcionalistas e estruturalistas, compartilham uma visão de preeminência do sistema social sobre o sujeito humano; por outro lado, as abordagens hermenêuticas, interacionistas e fenomenológicas destacam a subjetividade do indivíduo e sua experiência singular. No primeiro caso, a estrutura é definida como um modelo de ação pré-determinado ao qual o sujeito é frequentemente submetido sem dele ter consciência; no segundo caso, o sujeito constrói a sociedade e a noção de estrutura perde sua relevância, chegando até ser descartada. Por um lado, a discussão epistemológica de Giddens remete à terceira via indicada por Weber e, por outro lado, seus conceitos sobre estruturação e dualidade da estrutura ajudam a compreender a relação entre processos de ação e sua auto-organização.

Fonte: Sintetizado por Borim-de-Souza (2010, p. 96-97) a partir de Maggi (2006).

A partir dessas contribuições, Maggi (2006) entendeu a importância de toda cooperação necessária para uma organização alcançar seus objetivos, não deixando de lado a autoridade para coordenar as ações. A teoria do agir organizacional possui uma interdisciplinaridade, visto que faz conexão com várias teorias que possuem uma mesma epistemologia e se complementam para elaboração de uma nova teoria (MAGGI, 2006). Essa mescla de diversos pensamentos resultou na teoria do agir organizacional, que está focada tanto no meio quanto no final do processo, fazendo com que esteja tudo interligado para que consiga alcançar o objetivo almejado.

As características centrais do agir organizacional em diferentes situações são a finalização, que constitui a compreensão da relação meios/fins/resultados, e a estruturação do processo, que envolve a articulação de processos e o entendimento das ações como racionalmente limitadas e intencionais. (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 150).

A teoria do agir organizacional contribui para o MRS.org, uma vez que as ações e decisões do processo devem se alinhar com os resultados almejados. As atitudes tomadas durante o processo, portanto, devem possuir a preocupação com a sustentabilidade e com o não distanciamento desse objetivo, além de fazer com que as atividades se adaptem de acordo com o que é

desenvolvido. O agir organizacional é um macroprocesso que resulta de inúmeros subprocessos, que possuem influências tanto externa como interna (MAGGI, 2006). Dessa forma, a SO pode ser observada como um macroprocesso que depende de outras sustentabilidades (subprocessos) para compor um todo. A sociedade pressiona para que as empresas adotem modelos de gestão orientados para a sustentabilidade organizacional, dessa forma o MRS.org almeja preencher parte dessa necessidade. Pois é vista como um agir social, sendo que envolve um ou mais sujeitos que buscam realizar uma interação entre eles para praticar as ações em prol da empresa. Por outro lado, essa teoria é tida como um agir racional que organiza o processo em busca de um objetivo determinado. O agir organizacional é observado como as ações tomadas pelas empresas em relação à algumas situações que estão sendo vivenciadas, dessa forma, considerando o já exposto na dissertação sobre as premissas da sustentabilidade, é importante que esse agir esteja a ela relacionado.

A partir do entendimento sobre a teoria do agir organizacional, Munck (2013) baseou-se na lógica de competências para proporcionar consistência e coerência às ações organizacionais. Toda implementação do modelo é baseada no desenvolvimento de competências organizacionais e busca uma melhor alocação dos recursos para obter melhores resultados em relação à sustentabilidade. A competência em contexto organizacional possui o foco no alinhamento dos ideais da organização (FLEURY; FLEURY, 2008).

Os precursores da competência em nível organizacional são Prahalad e Hamel (1990), visto que consideraram a ideia das empresas apoiarem-se em competências essenciais para obterem melhores resultados. Com isso, observou-se o sucesso das empresas que investem em modelos de gestão por competências.

As competências organizacionais são observadas como forma de coordenar as capacidades da empresa para produzir e integrar diferentes tecnologias e gerar novos negócios (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Já para Mills et al. (2002) a competência é a maneira de descrever quão bem (ou não) uma empresa desempenha as atividades necessárias.

A competência é baseada em um conjunto de recursos que são alocados para desempenhar determinada atividade, uma empresa que possui as competências essenciais aloca corretamente os recursos disponíveis. Mills et al.

(2002) entendem que existe uma arquitetura de competências dentro da organização e os recursos fazem parte dessa arquitetura.

Chama-se recurso o que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário (MILLS et al., 2002). A organização depende dos recursos disponíveis para desenvolver as competências organizacionais, sendo que para atingir os resultados esperados é fundamental alocá-los da forma correta. Ou seja, a competência demonstra o que uma empresa sabe fazer bem, a partir da articulação de recursos (MUNCK, 2013).

Para atingir os objetivos determinados pela organização é preciso que possua recursos necessários para desempenhar suas atividades. Mills, Platts e Bourne (2003) destaca a necessidade de uma coordenação em todos os níveis do processo, sendo que no primeiro nível temos os recursos que resultam em serviços, que por sua vez se tornam competências e que finalmente chegam a ser competências de alto nível. Para que isso ocorra é importante que a empresa esteja organizada da melhor maneira possível, atingindo os resultados satisfatórios.

Na elaboração do MRS.org, Munck (2013) categorizou as competências organizacionais em conjunto com as perspectivas da teoria do agir organizacional. Essas competências estão apresentadas no quadro 5.

Quadro 5 - Categorização simplificada de competências organizacionais.

Categorias das competências organizacionais	
1° Competências centrais	Representa um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia.
2° Competências-chave	Representam um pequeno número de agires essencial, geralmente entre três e seis, esperados de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização.
3° Competências de suporte	Representa um agir organizacional validado capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Fonte: Munck (2013).

Nessa lógica, as competências são compostas pelos recursos mobilizados pela organização, sendo que o desenvolvimento delas pode ser feito pela aprimoração dos recursos já existentes ou por uma melhor coordenação dos mesmos. “As competências organizacionais representam a operacionalização sistêmica dos recursos considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais” (MUNCK, 2013, p. 64). Dessa forma, a sustentabilidade pode ser melhor

gerenciada levando em consideração a alocação dos recursos disponíveis, isso faz com que o modelo de gestão por competências seja adequado para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A competência organizacional a ser desenvolvida tem que estar alinhada com toda a estratégia da empresa, pois ela fará com que a organização desempenhe as atividades da forma mais eficaz, gerando os melhores resultados. Para atingir os objetivos propostos, a empresa tem que ter boa capacidade dinâmica para determinar corretamente as competências necessárias e alocar os recursos disponíveis da melhor forma possível.

De acordo com Dal-Soto, Paiva e Souza (2007) a competência evolui par e passo com sua aplicação e compartilhamento, não sendo como os ativos físicos que se deterioram por conta do tempo e da utilização. As competências organizacionais não podem ser deixadas de lado, é importante que elas sempre estejam em movimento para que se alinhem com os objetivos da empresa.

Considerando a operacionalização da sustentabilidade dentro das organizações, o desenvolvimento das competências relacionadas a esse tipo de pensamento se torna relevante. Kuzma, Doliveira e Silva (2017) realizaram uma revisão sistemática do conceito de competências para sustentabilidade, sendo selecionados oito estudos nacionais entre os anos de 2010 e 2015 que tratam do assunto dessa maneira. Os autores concluem que mesmo que tenha um reconhecimento da formação de competências relacionadas à sustentabilidade, o discurso e a prática ainda percorrem caminhos opostos e nem sempre existe uma concordância entre o que é planejado e o que realmente é executado.

Munck (2013) definiu a SO como a competência central do MRS.org, e seu desenvolvimento depende de sua arquitetura, sendo composta pelas competências-chave (sustentabilidade econômica, social e ambiental) e de suporte (ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica). Dessa forma, na qualidade de competência central, sustentada por competências-chave e de suporte, a sustentabilidade exigirá seu alinhamento com a estratégia da empresa e fará com que a mesma se desenvolva em direção a sustentabilidade.

O embasamento dessa definição vem da teoria do agir organizacional de Maggi (2006), que possui o foco no processo de ações de decisões. Essa teoria é utilizada para fazer com que a sustentabilidade seja

observada nas atividades da empresa e com que se torne parte do cotidiano dela. A organização é vista como um processo, no qual não há uma separação entre a mesma e o sujeito agente. Desse modo, as atitudes que forem tomadas pela organização dependem da sua interação com os indivíduos.

Com a sustentabilidade funcionando como um agir organizacional, é possível observar que as pessoas que estão dentro da empresa terão que ter a preocupação com tal tema, levando em consideração que eles fazem parte da organização. Há aproximação com o conceito de competências, lembrando que esse modelo de gestão exige um melhor nível de comunicação entre a organização e o indivíduo (MUNCK, 2013).

Diante desse contexto, há uma ligação entre os conceitos de competência, sustentabilidade organizacional e agir organizacional. A organização é observada como um processo de ações e decisões em conjunto com as pessoas, resultando no desenvolvimento do caminho para uma empresa sustentável, para isso a SO é definida como uma competência organizacional no MRS.org.

O desenvolvimento sustentável articulado pelas competências permite que as empresas tenham um equilíbrio entre as três sustentabilidades (social, econômico e ambiental). O viés social contribui com a evolução do indivíduo e isso resulta em um ganho de valor na sociedade, além do desenvolvimento tanto pessoal como profissional. O modelo de gestão por competências desenvolve a sustentabilidade econômica na empresa, por fazer com que ela desempenhe melhor suas atividades e, conseqüentemente, alcançando melhores resultados financeiros. Por fim, a questão ambiental é abordada com a alocação dos recursos de melhor forma, isso se dá porque a grande questão da sustentabilidade é por conta da escassez de recursos naturais e, por meio da utilização das competências, eles serão utilizados sem que haja um abuso excessivo.

Frente ao exposto temos o Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) que busca alinhar os conceitos de agir organizacional, competências e sustentabilidade. O MRS.org foi proposto com a intenção de reduzir essa distância entre o planejamento e a execução, buscando fazer com que o discurso caminhe no mesmo sentido que a prática. Logo, possui a ideia de um modelo para as empresas que desejarem seguir no caminho da sustentabilidade, demonstrando como chegar neste objetivo por meio do desenvolvimento de competências.

3.2 MRS.ORG: MODELO REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O modelo foi elaborado para preencher uma lacuna que era observada quando se tratava de sustentabilidade, a busca por modelos que explicassem o desenvolvimento da SO na organização. Diante disso, Munck (2013) propôs o MRS.org para orientar a gestão da sustentabilidade por meio do desenvolvimento de competências. A ideia foi representar as ações e decisões necessárias para que uma empresa alcance a SO, fundamentados nas teorias do agir organizacional e da competência.

Nesse modelo, a SO é vista como a competência central a ser desenvolvida, que ocorre como resultado de uma arquitetura de competências constituída pelo conjunto de sustentabilidade ambiental, social e econômica, que por sua vez são mantidas pelas competências de suporte (eficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica). A SO é vista como uma competência central, sendo resultado de uma estruturação das competências de suporte e chave. A utilização do agir organizacional pode ser verificada no alinhamento entre tais competências, pois é necessário que exista uma ligação entre o que realmente é executado com o que é planejado.

As competências chave surgem de uma convergência das três dimensões da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) e tornado cada uma delas em uma competência da sustentabilidade, ficando da seguinte forma: Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social e Sustentabilidade Econômica. Que por sua vez tem sua base no desenvolvimento e alinhamento das competências de suporte que são: eficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica. Cada uma delas serão descritas a seguir.

A primeira definição é de eficiência, que de uma forma mais simplificada significa produzir mais com um menor impacto ao meio ambiente. Pode ser considerada uma forma para que as empresas consigam mensurar o seu desempenho ambiental e produtivo. Braungart, McDonough e Bollinger (2007, p. 1338) classificam como “fazer mais com menos: mais valor em produtos ou serviços com menos desperdício, menos uso de recursos e menos toxicidade”.

Para Munck e Borim-de-Souza (2011) a eficiência é considerada como um agir organizacional que associa o desempenho econômico e a

preservação ambiental, buscando melhorias contínuas nas perspectivas ambientais e vantagem econômica. Esse movimento da ecoeficiência motiva as empresas a se preocuparem com as questões ambientais, pois, com isso, terão benefícios econômicos (WBCSD, 2000).

Além de obter resultados financeiros satisfatórios, por meio da ecoeficiência as empresas utilizam os recursos naturais de forma consciente e reduz os impactos e riscos ambientais, resultando em uma melhoria na parceria com os *stakeholders* (PIOTTO, 2003). Dessa forma, os recursos serão utilizados de maneira correta para a empresa ter competitividade, bem como um produto ou serviço inovador.

É comum a confusão entre ecoeficiência e a própria sustentabilidade, por acreditar que a organização se torna sustentável somente pelo fato de produzirem com menor impacto ambiental (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Muitas vezes a ecoeficiência é reduzida ao interesse econômico, se esquecendo da eficiência ecológica, ficando desequilibrado em relação às preocupações ambientais (SCHAFFEL, 2010). A sustentabilidade não possui somente o interesse em vantagem competitiva e aumento do desempenho, todos esses resultados voltados para o crescimento econômico são consequências do desenvolvimento sustentável e não o objetivo principal.

O conceito de ecoeficiência relaciona os dois termos mais discutidos quando se trata de sustentabilidade, pois para muita gente não é possível que os desempenhos ambiental e econômico coexistam. A ecoeficiência é observada como uma oportunidade para as organizações alcançarem o desenvolvimento econômico com qualidade, além de resultar em redução de impactos ambientais e conservação dos recursos naturais.

No curto prazo, as estratégias de ecoeficiência possuem o potencial de reduzir significativamente os impactos ambientais causados pelas ações organizacionais, além de demonstrar a possibilidade para a redução de custos (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Por outro lado, temos a visão à longo prazo que essas estratégias são insuficientes para o alcance dos objetivos econômicos e ambientais, que, por sua vez, fazem parte da definição do conceito de ecoeficiência (BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2007).

À vista disso, é importante que as empresas possuam uma preocupação voltada à ecoeficiência, mas essa preocupação deve possuir tanto uma

visão de desenvolvimento em curto prazo como a longo prazo. Já que a ideia central da sustentabilidade organizacional é que as empresas possuam um desenvolvimento econômico de forma permanente, sendo assim é importante que não leve em consideração somente o lucro em curto prazo.

A segunda competência de suporte é a inserção socioeconômica, que busca fazer com que as empresas almejem os resultados financeiros, ao mesmo tempo em que as pessoas adquiram uma melhoria de valor social. Essa competência é o resultado da integração da inserção social e inserção econômica (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

A inserção social é compreendida como uma situação em que todas as pessoas de uma sociedade se favorecem em um nível de vida e bem-estar considerado normal, até mesmo aquelas que vivem em risco de pobreza e exclusão social (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016). Todos esses indivíduos devem ter acesso de forma igualitária a todas as oportunidades e recursos importantes para estarem inseridos em uma determinada sociedade.

Portanto, é necessário que as pessoas possuam trabalho, pois é considerado como um importante meio de inclusão social (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011). Além de o emprego gerar renda para o indivíduo, também incentivará a participação social e o desenvolvimento pessoal (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2003).

A empresa possui um grande papel na inserção social, pois são elas que geram empregos. Um maior alinhamento das atividades organizacionais com as questões da sustentabilidade pode resultar em uma maior preocupação da sociedade com esse assunto.

A educação é outro fator considerado como importante para a inclusão social (BUJES, 2008; MAZZA, 2005). A inserção do indivíduo em uma comunidade está relacionada com a sua qualificação, logo é com a educação que ele terá mais oportunidades.

A empresa possui o papel de proporcionar oportunidades de aprendizagem para as pessoas que estão envolvidas nos negócios. O acontecimento da inserção social ocorre quando a educação e o mercado de trabalho se unem, já que é por meio da educação e treinamento que as pessoas conseguirão melhores empregos para se incluírem na sociedade (MAZZA, 2005).

Outra vertente é a inserção econômica, em que muitos autores iniciam a explicação com a compreensão do conceito de exclusão, por possuir uma característica de negação da situação de inserção (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016; MAZZA, 2005). A pessoa que não possui emprego que gere uma renda familiar para sua sobrevivência está sendo desvalorizado e discriminado (MAZZA, 2005). Para que as pessoas se sintam inseridas economicamente em uma sociedade, é necessário que elas possuam uma geração de renda.

A inserção socioeconômica depende da conscientização das empresas em exercerem suas funções em relação ao assunto, dando mais oportunidades de forma equitativa para todos os indivíduos. O grande desafio para as organizações é fazer com que as pessoas se envolvam nas atividades organizacionais, ao mesmo tempo em que se desenvolvam perante a sociedade.

De acordo com Moreira (2006), é necessário que as empresas ofereçam uma igualdade de acesso para os indivíduos, tratamento relativo à posição hierárquica e fazer com que a empresa desempenhe as funções em prol do coletivo. Por consequência, a organização terá maior justiça e igualdade para que as pessoas que estão envolvidas no processo possuam a mesma oportunidade de crescimento. Essa competência busca aliar o desenvolvimento social ao econômico.

Por fim, temos a competência de suporte chamada justiça socioambiental. Que tem sua base em três outros conceitos, que são: justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional. A justiça ambiental busca uma distribuição igualitária de benefícios do meio ambiente respeitando o desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentações e políticas ambientais, considerando a participação e proteção equitativa de todas as pessoas (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

Já que o meio ambiente faz parte da sociedade em geral, todos os indivíduos devem ter acesso de forma igualitária para utilização e preservação dos recursos naturais. A justiça ambiental possui uma grande importância para o acontecimento da sustentabilidade (AGYEMAN; EVANS, 2004).

A justiça social procura fazer com que todas as pessoas de uma sociedade sejam tratadas igualmente e tenham uma equidade nos resultados alcançados na organização. Os indivíduos devem ter a mesma possibilidade de acesso e oportunidade dentro de uma organização, para que ela seja considerada socialmente justa.

Dentro do pensamento organizacional, dificilmente a gerência se opõe as ideias favoráveis a justiça social com base numa lógica econômica (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016; MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Dessa forma, os responsáveis pelas decisões empresariais possuem a consciência de que é necessário que a empresa seja socialmente justa, para que estejam inseridas no mercado.

A justiça organizacional é considerada como uma contribuição para a elaboração da teoria de justiça socioambiental. O conceito de justiça organizacional faz com que os funcionários busquem resultados justos dentro da empresa, a partir de suas contribuições para o sucesso da organização (LAMBERT, 2003).

A organização deve remunerar de forma justa todos os funcionários, fazendo com que eles recebam de acordo com as entregas esperadas, com isso a remuneração por competências deixa a distribuição mais justa. Tal justiça é chamada de distributiva, sendo que ela é baseada no princípio de troca (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

Outro ponto que influencia a justiça organizacional é a justiça processual, que demonstra a forma como a empresa aloca seus recursos (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016). É importante que as empresas sejam justas para determinar a maneira clara como os resultados foram alcançados e distribuídos.

A justiça interacional é outro fator que determina o acontecimento da justiça organizacional, já que trata da forma como é realizado o relacionamento interpessoal pela gestão dos funcionários. Há grande relevância na gestão de pessoas para que essa relação entre os indivíduos de uma organização seja realizada da melhor forma possível. Considerando uma interação entre a justiça distributiva, processual e interacional temos a conceituação da justiça organizacional, na qual busca uma maior igualdade dentro da empresa.

Bansi, Macini e Caldana (2016) fizeram uma revisão da literatura considerando o foco da justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional. Concluindo que todas as conceituações buscam uma distribuição igualitária, tendo em vista que a interação das três justças resulta na justiça socioambiental. Demonstrando a capacidade de a organização realizar o gerenciamento, a preservação e a conservação ambiental conectada com o desenvolvimento social.

Nusdeo (2002) acredita que a justiça socioambiental busca equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional.

Nessa competência, todas as pessoas que estão inseridas dentro da organização precisam ter participação direta nas decisões que estão relacionadas com elas. Além de fazer com que os indivíduos menos favorecidos não sejam prejudicados por conta das atividades produtivas da empresa, além de fazer com que participem das decisões envolvidas com políticas ambientais que as impactam.

O alinhamento dessas competências de suporte resulta no acontecimento das competências chave (econômica, ambiental e social). Por exemplo, para que uma empresa possua a Sustentabilidade Econômica é necessário que tenha posse das competências ecoeficiência e a inserção socioeconômica, caso tenha deficiência de algumas delas não alcançará o nível acima. Essas competências devem ser desenvolvidas em níveis semelhantes e demonstram um equilíbrio organizacional sistêmico, que é um resultado da obtenção das sustentabilidades econômica, ambiental e social, e conseqüentemente da SO.

Quadro 6 - Conceitos das sustentabilidades que compõem o MRS.org.

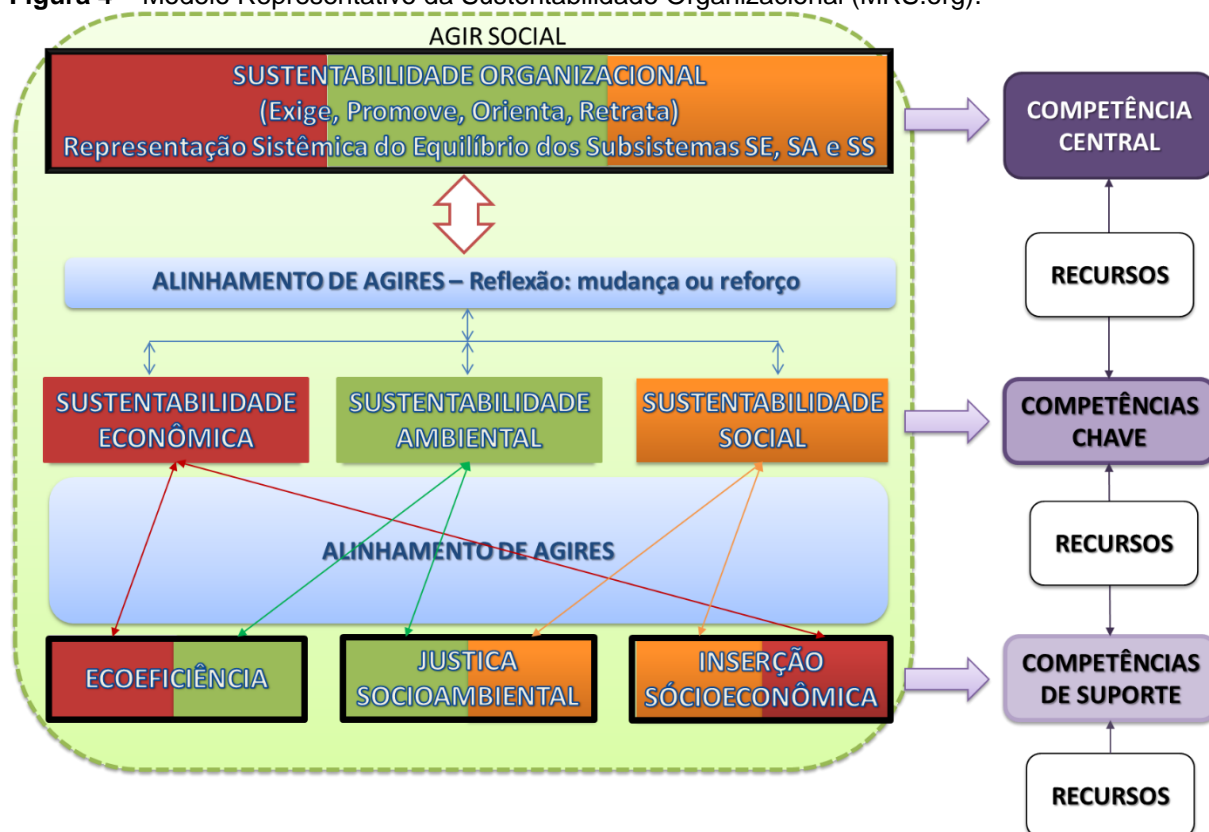
Sustentabilidade Organizacional		
Representação do equilíbrio sistêmico e balanceado dos agires organizacionais. Neste contexto, entende-se por equilíbrio o balanceamento de investimentos e resultados nas três sustentabilidades (econômica, ambiental e social), de acordo com os objetivos organizacionais e considerando <i>trade-offs</i> .		
Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Social
<p>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 para o longo prazo. Para alguns autores, é o principal alicerce do desenvolvimento sustentável, uma vez que, por meio dos lucros empresariais, empregos são gerados e, por conseguinte, melhores condições sociais são alcançadas por diversas comunidades. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa</p>	<p>Refere-se à viabilidade ambiental. 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 e de iniciativas, como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos, uma vez que não dispensa uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais, a qual é pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da empresa, pelos</p>	<p>Refere-se à viabilidade social. 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 (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos,</p>

<p>suficiente que assegure a liquidez necessária. Em suma, alcançar a SE significa que a organização realiza suas atividades de maneira responsável e reconhecida com retorno econômico e social para os envolvidos.</p>	<p>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.</p>	<p>oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).</p>
<p>Ecoeficiência</p>	<p>Justiça Socioambiental</p>	<p>Inserção Socioeconômica</p>
<p>Subagir que reflete a capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam às necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.</p>	<p>Subagir organizacional que reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, primam pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afetam e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.</p>	<p>Subagir organizacional que reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social.</p>

Fonte: Munck (2013, p. 73 e 74).

Os conceitos em relação às sustentabilidades utilizadas como base para o MRS.org foram organizados por Munck (2013) e estão apresentados no quadro 6.

Figura 4 – Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org).



Fonte: Munck (2013).

A figura 4 apresentou o MRS.org, no qual temos a ilustração de todos os conceitos expostos, que demonstra o acontecimento da SO. As competências de suporte, combinadas duas a duas, dizem respeito as competências chave (Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social) que atendidas na plenitude desenvolvem a competência central SO. Diante da conceituação apresentada de todos os termos utilizados para elaborar o MRS.org e sua arquitetura de competências, o modelo pode ser explicado da seguinte maneira:

fundamentando-se nos conceitos já definidos e interagidos, entende-se aqui a SO como uma competência central, viabilizada pela justaposição das competências-chave: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social, que, por suas vezes, são viabilizadas pela interação e atendimento das competências de apoio, ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica. Nesse sentido, a SO, um agir organizacional, uma competência central, pode ser compreendida e gerida a partir da arquitetura de competências (MUNCK, 2013, p. 77).

A importância das competências é notada pela capacidade de articulação e coordenação dos recursos para se chegar aos objetivos desejados, como pode ser observado no MRS.org, em que temos uma relevância dos recursos em toda a arquitetura de competências. Todas as competências (suporte, chave e central) possuem integração com os recursos, e sua mobilização, de forma correta, fará com que a empresa tenha um resultado melhor em relação à sustentabilidade. O modelo foi proposto para que seja possível que uma empresa tenha compreensão para a operacionalização da SO.

Após a implementação do MRS.org é necessário que seja realizada a medição e a avaliação do desenvolvimento da sustentabilidade na organização. Para isso, Munck (2013) sugeriu a utilização do modelo de avaliação de competências elaborado por Dutra (2007), por entender que este método está alinhado com os conceitos utilizados para elaboração do MRS.org.

A partir do movimento para o acontecimento da sustentabilidade, percebe-se que há uma diferenciação entre os níveis de desenvolvimento que ela pode alcançar (VAN MARREWIJK, 2003). Quanto mais alto o nível de complexidade a ser alcançado, maiores será a preocupação voluntária com as ações, envolvendo a mobilização de recursos para atender o esperado para as dimensões econômicas, sociais e ambientais. A partir da classificação em níveis, a sustentabilidade passa a depender do desempenho alcançado ou pretendido para ser corretamente definida.

No MRS.org, os níveis de sustentabilidade são observados como níveis de complexidade, ficando claro o que se espera de cada empresa e o que elas precisam fazer para alcançar determinado nível de sustentabilidade (MUNCK, 2013). Os níveis de complexidade são considerados como método de mensuração e orientação para o desenvolvimento (DUTRA, 2007; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; JACQUES, 1978).

A ideia desta proposta de níveis de complexidade é fazer com que fique claro as entregas necessárias para cada uma das empresas se posicionarem em relação a sustentabilidade. Quanto maior o nível de sustentabilidade, mais complexa se tornará as atividades, resultando em maiores entregas por parte das empresas. Os níveis de sustentabilidade são apresentados no quadro 7.

Quadro 7 - Definição dos níveis de sustentabilidade.

Níveis de Sustentabilidade	Definição
Pré-sustentabilidade organizacional	Neste nível, basicamente, não há ambição para a sustentabilidade organizacional. No entanto, algumas etapas rotuladas como sustentabilidade organizacional podem ser iniciadas quando forçadas de fora (por exemplo, através de legislação ou greve de compradores). Será necessário um monitoramento próximo e um reforço constante.
Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	A sustentabilidade organizacional neste nível consiste em proporcionar assistência social a sociedade, dentro dos limites das regulamentações das autoridades legítimas. Além disso, as organizações podem responder a considerações de caridade e administração. A motivação para a sustentabilidade organizacional é que ela é percebida como um dever e obrigação, ou comportamento correto.
Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	A sustentabilidade organizacional neste nível consiste na integração de aspectos sociais, éticos e ecológicos nas operações de negócios e na tomada de decisões, desde que contribua para o resultado financeiro. A motivação para a sustentabilidade organizacional é um caso de negócios: a sustentabilidade organizacional é promovida se lucrativa, por exemplo, por uma reputação melhorada em vários mercados (clientes / funcionários / acionistas).
Sustentabilidade organizacional consciente (focada na conservação)	A sustentabilidade organizacional consiste em equilibrar preocupações econômicas, sociais e ecológicas, que são três importantes dimensões. As iniciativas da sustentabilidade organizacional vão além do cumprimento legal e além de considerações de lucro. A motivação para SO é que o potencial humano, a responsabilidade social e o cuidado do planeta são tão importantes.
Sustentabilidade organizacional sinérgica	A sustentabilidade organizacional consiste em uma busca de soluções funcionais equilibradas que criem valor nos aspectos econômicos, sociais e ecológicos do desempenho corporativo, em uma abordagem sinérgica e vantajosa com todas as partes interessadas relevantes. A motivação para a sustentabilidade organizacional é que a sustentabilidade é importante por si só, especialmente porque é reconhecido como o inevitável progresso da direção.
Sustentabilidade organizacional holística	A sustentabilidade organizacional é totalmente integrada e incorporada em todos os aspectos da organização, visando contribuir para a qualidade e continuação da vida de cada ser e entidade, agora e no futuro. A motivação para a sustentabilidade organizacional é que a sustentabilidade é a única alternativa, uma vez que todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa ou organização, portanto, tem uma responsabilidade universal para com todos os outros seres.

Fonte: Adaptado de Van Marrewijk (2003).

Diante destas definições, Munck (2013) observando uma ampliação de complexidade nos níveis propostos por Van Marrewijk (2003), considerou que os mesmos poderiam ser tratados como diferentes e crescentes níveis de sustentabilidade. A presente dissertação unifica os níveis 1 (pré-sustentabilidade organizacional) e 2 (sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação), pois considera não mais aceitável que uma organização se intitule sustentável sem sequer atender à legislação exigida.

Para que as empresas fossem posicionadas no nível de sustentabilidade, de acordo com o desenvolvimento das competências, Munck (2013) propôs um modelo de avaliação baseado em Dutra (2007), mesmo que esse método de medição avalie as competências individuais. Já que Dutra (2007) se baseia na ideia de complexidade, visto que pessoas com maior nível de desenvolvimento possuem competências em maior grau de sofisticação (MUNCK, 2013).

Os indivíduos posicionados em maior nível de complexidade agregam maior valor para a organização (DUTRA, 2007). Munck (2013) utilizou a mesma ideia para a proposição de um modelo de avaliação das competências do MRS.org. Quanto maior o nível de sustentabilidade da empresa que implementar as competências organizacionais do MRS.org, maior é a agregação de valor à empresa, por conta do modelo de desenvolvimento (MUNCK, 2013).

Para a avaliação das competências individuais nas organizações, Dutra (2007) definiu que cada nível de complexidade seria avaliado por dois critérios: requisitos de acesso; atribuições e responsabilidades. O primeiro se trata da formação, experiência e conhecimento necessário para um indivíduo se posicionar em determinado nível. Enquanto o segundo avalia as entregas esperadas de cada indivíduo no referido nível de complexidade.

Dessa forma, cada um dos níveis de sustentabilidade terá requisitos de acesso e entregas esperadas específicas para conscientizar as organizações do que devem possuir, bem como que medidas tomar para se adequar ao posicionamento pretendido. Os requisitos de acesso apresentam o que a empresa tem que possuir para se posicionar em determinado nível, caso contrário terá que ser identificado quais requisitos ela detém.

A partir dessa proposta de medição, Munck (2013) trabalhou os níveis de sustentabilidade de Van Marrewijk (2003) como níveis de complexidade. Pois, os requisitos de acesso e as entregas esperadas aumentam considerando o exigido em cada nível de sustentabilidade, conforme definições apresentadas por Van Marrewijk (2003).

A matriz apresentada na figura 5 leva em consideração as ações que devem ser tomadas em cada uma das áreas destacadas. Nessa ideia, cada um dos níveis de sustentabilidade possui uma matriz dessas para posicionamento dentro deles. Entretanto, não há um modelo para o posicionamento das empresas

em determinado nível de sustentabilidade, o que seria uma fase anterior a essa apresentada na matriz.

Figura 5 - Matriz de endereçamento da sustentabilidade organizacional em acordo com o MRS.org.



Fonte: Munck (2013).

Cada nível de complexidade alcançado permite a sustentabilidade possuir uma posição na matriz de endereçamento, indicando também os planos de ação para correção ou aprimoramento. Para isso, Munck (2013) ilustrou o processo de avaliação das competências necessárias para a sustentabilidade organizacional sinérgica. No quadro 8 está apresentado as entregas esperadas para cada uma das competências chave (econômica, ambiental e social) na Sustentabilidade

Organizacional Sinérgica. As notas da simulação já estão definidas, então o eixo horizontal da matriz tem o resultado de 11,16.

Quadro 8 - Avaliação do atendimento às entregas esperadas da SO avaliada.

Exemplo: sustentabilidade organizacional sinérgica					
Competências	Entregas (outputs)	N.A. (0)	E. D. (10)	A (20)	S (30)
Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia econômica.		X		
	Inserção socioeconômica: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos econômicos da inserção.			X	
Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia ambiental.			X	
	Justiça socioambiental: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos ambientais da justiça.		X		
Sustentabilidade Social	Inserção socioeconômica: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos econômicos da inserção.		X		
	Justiça socioambiental: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos ambientais da justiça.	X			
Total: (0 + 30 + 40 + 0) / 6 = 11,16		1 x 0	3 x 10	2 x 20	0 x 30

Fonte: Munck (2013).

Os requisitos de acesso para a Sustentabilidade Organizacional Sinérgica estão apresentados no quadro 9, sendo que o valor atribuído na simulação para o eixo vertical foi 8,30.

Quadro 9 - Avaliação do atendimento dos requisitos de acesso ao nível de SO avaliado.

Exemplo: sustentabilidade organizacional sinérgica					
Recursos (inputs)	O que verificar?	N.A. (0)	E. D. (10)	A (10)	S (30)
Conhecimentos sobre a estratégia do negócio	Entendimento comum sobre a estratégia organizacional		X		
	Outro...		X		
Lideranças capacitadas e conhecedoras dos preceitos da sustentabilidade	Líderes demonstram domínio conceitual.		X		
	Líderes foram devidamente treinados para lidar com o desenvolvimento sustentável.		X		
Lideranças conhecedoras dos princípios de gestão impostos pelo modelo MRS.org	Líderes demonstram domínio frente ao modelo de gestão da sustentabilidade.	X			
	Outro...		X		
Total: (0 + 50 + 0 + 0) / 6 = 8,3		1 x 0	5 x 10	0 x 20	0 x 30

Fonte: Munck (2013).

A partir dessa simulação realizada por Munck (2013), é possível determinar o quanto a empresa está desenvolvendo as competências da Sustentabilidade Organizacional Sinérgica. O posicionamento da organização avaliada na simulação foi destacado por uma estrela na figura 5, sendo que é preciso desenvolver ações dos requisitos técnicos e revisão das expectativas de entrega.

A proposição do modelo de avaliação das competências do MRS.org relaciona o conceito de competências, entregas e níveis de sustentabilidade. Fazendo com que as empresas tenham a consciência do que é preciso desenvolver para estar apta a se posicionar um nível acima, da mesma forma como indica o motivo do motivo de estar correndo o risco de abaixar de nível.

Essa foi a proposição de Munck (2013) para avaliar as competências do MRS.org, na publicação de 2013 não foram apresentados os detalhamentos sobre as entregas e respectivos recursos, bem como dos requisitos de acesso para cada nível de complexidade ou nível de sustentabilidade. Considerando essa lacuna, a presente dissertação detalhará o que se espera das empresas para estarem em determinado nível, validará a proposição de níveis de sustentabilidade proposta, bem como simulará e refletirá sobre suas proposições.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da presente dissertação, demonstrando as características da pesquisa e como ela foi realizada. Está detalhado o caminho metodológico percorrido pela dissertação e as etapas para alcançar o objetivo geral. Como se trata de uma pesquisa teórica, foi apresentado as teorias que embasam a proposição do sistema de avaliação dessa dissertação, assim como foi realizado essa articulação.

A presente dissertação tem como finalidade analisar as condições para que modelos de gestão da sustentabilidade atuem como referência para o posicionamento e orientação sobre o alcance da sustentabilidade almejada. Espera-se que a avaliação da sustentabilidade posicione as empresas de acordo com o seu nível de desenvolvimento. Logo, a pesquisa se baseia no seguinte problema de pesquisa: **De qual forma os modelos de gestão articulado por competências podem ou devem atuar na orientação de empresas quanto aos níveis de sustentabilidade alcançados ou a alcançar?**

Buscando uma resposta para o problema de pesquisa apontado, foram propostos os objetivos da dissertação. A pesquisa possui características qualitativa, exploratória e teórica. O resultado do estudo é o detalhamento do sistema de avaliação da sustentabilidade do modelo de gestão escolhido, posicionando as empresas em diferentes níveis a partir da avaliação.

Esta pesquisa utilizou o método qualitativo, pois observa o que a abordagem está precisando e propõe soluções para suprir essas necessidades (CRESWELL, 2007). A falta de modelos de gestão sustentável encontrada na literatura acadêmica pode ser preenchida com a utilização de diferentes teorias, para sugerir uma nova forma de ver o objeto estudado.

Outra característica da pesquisa de cunho qualitativa é abrir diversas óticas para observar um único elemento ou fenômeno, fazendo com que a interpretação do que será realizado dependa do pesquisador. Não é possível evitar as interpretações pessoais na pesquisa qualitativa, pois ela é considerada fundamentalmente interpretativa (CRESWELL, 2007).

Esse tipo de estudo depende de um empenho maior do pesquisador para que se tenha um trabalho de qualidade e que traga contribuições para a comunidade científica, fazendo com que a subjetividade tenha uma maior

interferência no estudo. A partir dessas contribuições, o distanciamento na relação entre as universidades e as organizações poderá ser menor. Caso as teorias e modelos propostos tenham relevância e tragam benefícios às organizações, elas serão testadas, na realidade, para buscar os resultados esperados.

Além disso, utilizou-se do método quantitativo quando foi aplicado uma ferramenta matemática para a definição dos pesos de cada um dos níveis de sustentabilidade. “As questões da pesquisa quantitativa investigam as relações entre as variáveis que o investigador procura conhecer” (CRESWELL, 2010, p. 165). Havia o intuito de entender como os níveis de sustentabilidade eram desenvolvidos e qual era a influência de cada um deles na implementação da sustentabilidade, para isso foi aplicado a Análise Hierárquica de Processos (AHP).

O estudo é considerado como exploratório porque busca um entendimento sobre as características do fenômeno estudado, para que seja possível obter uma compreensão de suas causas e consequências (RICHARDSON, 2014). Foram explorados os conceitos de sustentabilidade organizacional, arquitetura de competências e modelos de gestão orientados para sustentabilidade, para que fosse possível apresentar um detalhamento das condições para uma empresa desenvolver os níveis de sustentabilidade.

Diante dessas características, a presente dissertação foi desenvolvida como um trabalho teórico, pois se trata de uma construção conceitual a partir da qual foi possível analisar as causas e os efeitos do modelo proposto a partir das teorias estudadas (DEMO, 2004). Dessa forma, o estudo buscou uma aproximação entre a teoria e a prática, sendo que a proposição resultará em uma pesquisa empírica no futuro, visando à concretização. “A teoria precisa da prática, para ser real. A prática precisa da teoria, para continuar inovadora” (DEMO, 2004, p. 28). A estrutura de investigação do referencial teórico é apresentada no quadro 10, demonstrando como cada um dos objetivos específicos se relaciona com as teorias utilizadas.

Quadro 10 - Estrutura de investigação do referencial teórico.

Problema de Pesquisa
De qual forma os modelos de gestão articulado por competências podem ou devem atuar na orientação de empresas quanto aos níveis de sustentabilidade alcançados ou a alcançar?
Objetivo Geral
Propor entregas específicas para que modelos de gestão da sustentabilidade atuem como referência para orientação sobre o alcance da sustentabilidade almejada.

Temas abordados	Objetivos específicos	Principais autores
Modelos de gestão sustentáveis	Analisar modelos que se propõem a orientar a implementação da sustentabilidade em contexto organizacional.	Munck, Bansí e Galleli (2016); Munck (2013); Munck e Borim-de-Souza (2011); Bansí (2013); Galleli (2013); Oliveira (2014); Azapagic (2003); Leite et al. (2018); López e Torre (2018); Molteni e Pedrini (2010); Sulistiarini et al. (2018); Tsolakis, Anastasiadis e Srai (2018); Wheeler et al. (2005).
O alcance da sustentabilidade por meio da implementação de modelos de gestão	Selecionar dentre os modelos estudados, um para aprofundamento e o melhor entendimento de suas propostas.	Munck (2013); Munck; Bansí (2013); Galleli (2013); Oliveira (2014); Bansí, Macini e Caldana (2016); Munck, Galleli e Corrêa (2016); Azapagic (2003); Leite et al. (2018); López e Torre (2018); Molteni e Pedrini (2010); Sulistiarini et al. (2018); Tsolakis, Anastasiadis e Srai (2018); Wheeler et al. (2005).
Aplicação e avaliação da sustentabilidade por meio de um modelo de gestão	A partir do modelo definido como referência, analisá-lo e propor detalhamentos para cobrir possíveis fragilidades.	Bansí (2013); Bansí, Munck, Galleli e Corrêa (2016); Dyllick e Hockerts (2002); Galleli (2013); Macini e Caldana (2016); Munck (2013); Munck e Borim-de-Souza (2011); Saaty (1980); Subramanian, Ramanathan (2012); Oliveira (2014); Van Marrewijk (2003); Van Marrewijk e Werre (2003); , Bansal et al. (2018).
Avaliação da sustentabilidade em uma organização	Simular uma avaliação considerando o modelo escolhido e aprimorado.	Bansí (2013); Bansí, Munck, Galleli e Corrêa (2016); Dyllick e Hockerts (2002); Galleli (2013); Macini e Caldana (2016); Munck (2013); Munck e Borim-de-Souza (2011); Saaty (1980); Subramanian, Ramanathan (2012); Oliveira (2014); Van Marrewijk (2003); Van Marrewijk e Werre (2003); , Bansal et al. (2018).
Avanços relacionados à gestão da sustentabilidade nas organizações	Refletir sobre as implicações teórico-práticas que a avaliação realizada traz para a gestão da sustentabilidade.	Munck (2013); Munck e Borim-de-Souza (2011); Bansí, Macini e Caldana (2016); Munck, Galleli e Corrêa (2016); Bansí (2013); Galleli (2013); Oliveira (2014); Dyllick e Hockerts (2002); Van Marrewijk (2003); Van Marrewijk e Werre (2003); , Bansal et al. (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Frente à necessidade por maior aprofundamento em um modelo de gestão voltado à sustentabilidade, esta pesquisa realizou uma triangulação de teorias que possuam contribuições à perspectiva desse estudo, sendo possível a proposição do aprimoramento do sistema de avaliação. “A triangulação de teoria pressupõe a abordagem do objeto empírico por perspectivas conceituais e teóricas diferentes” (FIGARO, 2014, p. 128). A triangulação é interessante porque fará com que diferentes teorias sejam observadas sob a ótica do objetivo da pesquisa, fazendo com que visões conflitantes sejam utilizadas para um mesmo fim.

A aproximação da teoria e prática da presente dissertação está no detalhamento e respectiva medição das entregas que permitam uma empresa se posicionar em determinado nível de sustentabilidade. A pesquisa teórica não exige e não implica uma imediata intervenção na prática, mesmo assim ela possui uma importância, tendo em vista que abre caminhos para futuros estudos empíricos (DEMO, 2004).

A experimentação é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas pesquisas acadêmicas em administração, já que vários fatores organizacionais são alterados sem consentimento do pesquisador (VICENTE, 2005). Para que o detalhamento do sistema de avaliação das competências de suporte do MRS.org se torne mais real, foi realizada uma simulação ao final da explicação de acordo com a forma de avaliação proposta. A partir dessa simulação espera-se promover um melhor entendimento sobre os caminhos e seus respectivos desafios, para que empresas se tornem sustentáveis por meio de modelos de gestão.

Também espera-se, com essa simulação, tornar possível refletir sobre o cenário no qual a empresa está inserida e fazer algumas melhorias no modelo de avaliação, visando uma aplicação customizada. Existem quatro usos para a simulação dentro das pesquisas em Administração, que estão apresentados na tabela 1 e são: confirmatório, projeção, busca de um modelo e sem uso possível.

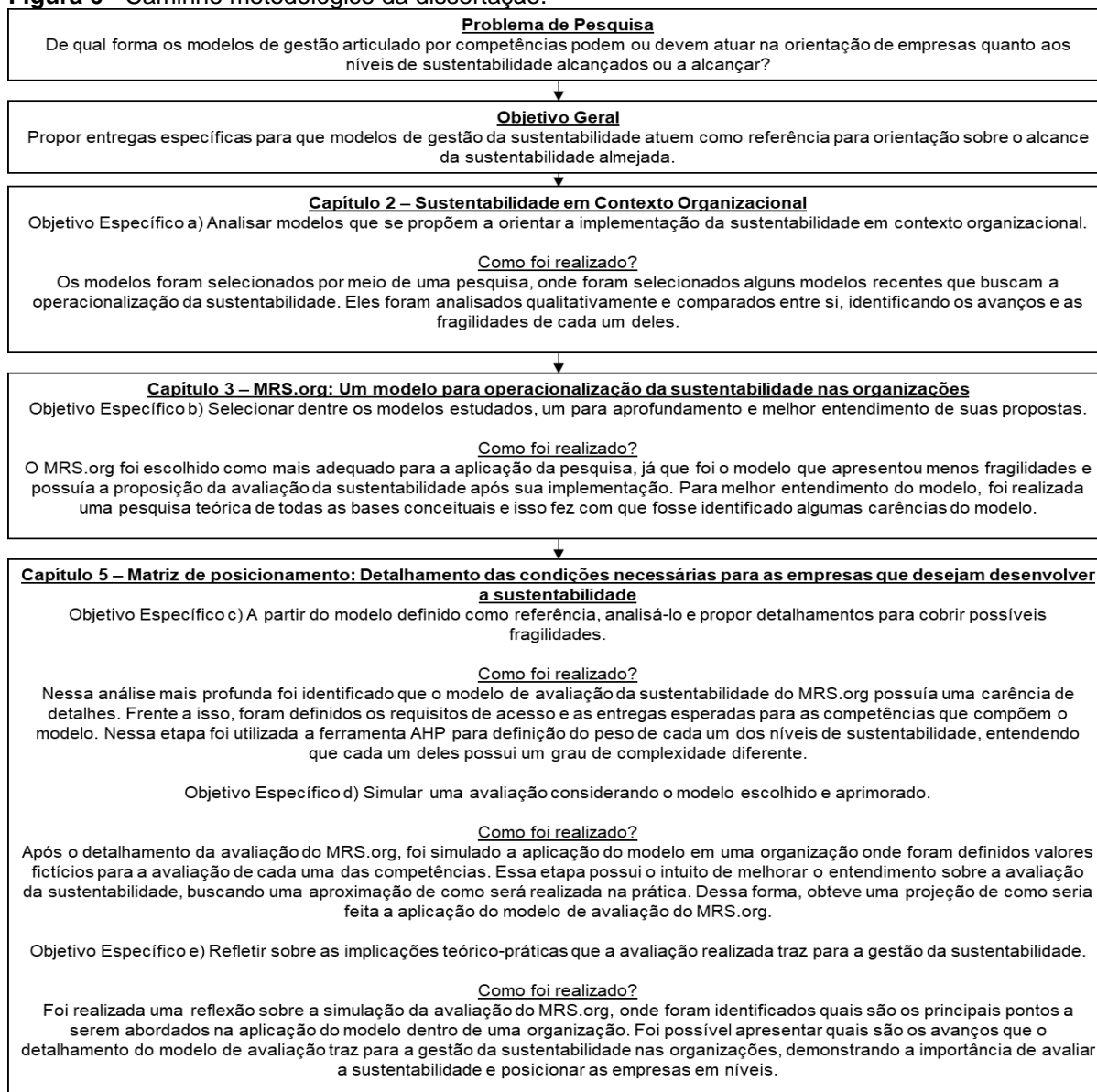
Tabela 1 - Usos de simulação.

		EXISTEM DADOS EMPÍRICOS	
		Sim	Não
EXISTE UM MODELO	Sim	Confirmatório	Projeção
	Não	Busca de um modelo	Sem uso possível

Fonte: Vicente (2005).

Levando em consideração que a pesquisa já possui um modelo como base e não há dados empíricos, a simulação foi utilizada como projeção. O objetivo dessa projeção é fazer uma previsão sobre acontecimentos futuros, preparando o modelo para aplicação nas empresas (VICENTE, 2005). A etapa de projeção foi realizada após o detalhamento das entregas e requisitos mínimos de todas as competências de suporte do MRS.org, para verificar a utilização do modelo e simular a avaliação das competências. Com a simulação da aplicação MRS.org, foi possível refletir sobre as implicações do detalhamento do modelo estudado para a gestão da sustentabilidade. A figura 6 apresenta o caminho metodológico percorrido pela dissertação, descrevendo como foi respondido cada um dos objetivos.

Figura 6 - Caminho metodológico da dissertação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização de todas as etapas propostas pelo caminho metodológico, o detalhamento do modelo de avaliação da Sustentabilidade Organizacional está pronto para sua utilização na prática. Resultando em uma maior compreensão dos gestores sobre a operacionalização da SO por meio do desenvolvimento de competências.

4.1 ANÁLISE HIERÁRQUICA DE PROCESSOS (AHP)

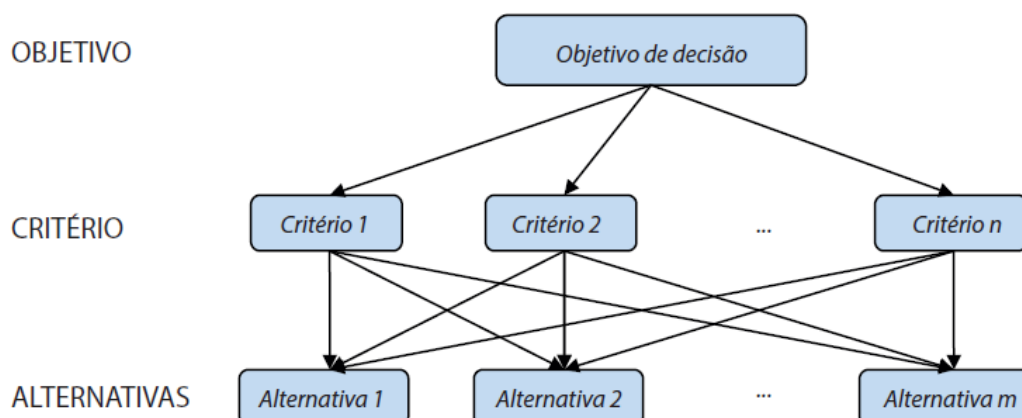
A partir da definição dos níveis de sustentabilidade, identificou-se a necessidade de comprovar a ordem dos níveis de Van Marrewijk (2003) e o peso de cada um deles. Já que as funções desempenhadas pelas empresas dentro de cada um dos níveis são diferentes, considerando que a complexidade das sustentabilidades deve ser considerada na mensuração.

Diante dessa necessidade, foi preciso encontrar uma ferramenta para definição dos pesos para os níveis de sustentabilidade baseada em uma estrutura hierárquica. O método multicritério de Análise Hierárquica de Processos (AHP), criada por Saaty (1980), foi considerada como a ferramenta adequada para auxiliar no desenvolvimento da presente pesquisa.

A principal vantagem da AHP é a consideração de opiniões subjetivas no momento da tomada de decisão (SUBRAMANIAN; RAMANATHAN, 2012), já que os níveis de sustentabilidade envolvem a subjetividade na sua definição e cada pessoa pode entender de uma forma diferente. Desse modo, essa ferramenta foi utilizada para uma hierarquização e definição da complexidade dos níveis de sustentabilidade de Van Marrewijk (2003).

A aplicação da AHP está dividida em três fases: decomposição (estruturação), julgamento de comparativos e síntese das prioridades. A decomposição está relacionada à elaboração de estrutura hierárquica, em que são definidos o objetivo e os critérios a serem utilizados na aplicação da ferramenta. O julgamento de comparativos refere-se à pontuação obtida no questionário aplicado com os especialistas, no qual são coletadas as opiniões sobre a intensidade dos critérios em relação ao objetivo geral. Por fim, a síntese das prioridades é a realização do cálculo para definição do peso de cada um dos critérios a partir das respostas obtidas no questionário. A estruturação completa está apresentada na figura 7 com o objetivo de decisão, os critérios e as alternativas.

Figura 7 - Estrutura Hierárquica da AHP.



Fonte: Bandeira, Becker e Eichenberg (2014).

O objetivo de decisão é o foco da aplicação da ferramenta, sendo definido o que se espera da pesquisa. Após isso, são definidos os critérios que compõem a estrutura para a realização do objetivo e para isso devem ser considerados os graus de complexidade de cada um deles.

A presente dissertação utilizou os dois primeiros níveis da estrutura hierárquica, pois a ferramenta AHP será aplicada somente para determinar os pesos de cada critério. O objetivo de decisão foi definido como a “implementação da sustentabilidade nas organizações”. A partir da determinação desse objetivo, temos uma divisão em cinco critérios.

Os critérios definidos para serem relacionados ao objetivo geral são os níveis de sustentabilidade de Van Marrewijk (2003). Lembrando que todos os critérios são “classes” da sustentabilidade que pode ser atingida de acordo com o grau de desenvolvimento das organizações. A figura 8 apresenta a estrutura hierárquica utilizada nessa pesquisa, ilustrando o objetivo de decisão e os critérios definidos.

Figura 8 - Estrutura Hierárquica do MRS.org.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As alternativas da estruturação da AHP não são o foco desta dissertação, visto que a ferramenta será utilizada apenas para determinar o grau de complexidade dos níveis de sustentabilidade. A complexidade foi obtida por meio da aplicação do questionário com os especialistas, que determinou a opinião deles na comparação dos critérios entre si.

O nível de complexidade de cada um dos níveis de sustentabilidade foi definido por meio da aplicação do questionário com especialistas do assunto, no qual foi apresentada a definição de Van Marrewijk (2003) para cada um dos níveis de sustentabilidade. O questionário expôs pares de comparação entre dois critérios da estrutura hierárquica, sendo que eles foram comparados entre si para que fossem obtidas as respostas sobre o seu grau de complexidade. A partir das respostas dos especialistas foram definidos os pesos para cada um dos níveis de sustentabilidade, e foram posicionados de acordo com o seu nível de complexidade.

O questionário foi elaborado com base na hierarquia construída na figura 8, sendo utilizada a Escala de Saaty (1980), e os pares empregados para comparação estão apresentados no Apêndice. Essa escala possui alguns graus de complexidade para a definição dos pesos de cada um dos níveis de sustentabilidade, no qual a nota 1 (um) considera que os dois níveis comparados são semelhantes e 9 (nove) define que um nível é mais complexo que outro de uma forma extrema. Entre essas duas notas possuem outras que são intermediárias, para que haja uma definição mais coerente da complexidade na comparação dos níveis, esses graus de importância são apresentados na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Escala de complexidade.

Escala de Complexidade
1 Igual
2 Entre igual e moderado
3 Moderado
4 Entre moderado e forte
5 Forte
6 Entre forte e muito forte
7 Muito forte
8 Entre muito forte e extremo
9 Extremo

Fonte: Adaptado de Saaty (1980).

Para a utilização da AHP, foi aplicado um questionário para alguns especialistas no assunto abordado na dissertação, visando obter a opinião de cada um deles sobre a importância relativa de um nível de sustentabilidade em relação ao outro. As respostas do questionário foram obtidas por meio de explicação sobre o contexto da pesquisa. Para que fosse definida a complexidade dos requisitos de acesso e das entregas esperadas de cada um dos níveis de sustentabilidade.

Todos os especialistas selecionados são professores universitários que possuem doutorado completo e que são pesquisadores de “Sustentabilidade Organizacional”, os quais fazem parte de diferentes programas de Administração. O questionário foi aplicado com professores das seguintes universidades: Universidade Anhembi Morumbi, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade de São Paulo (FEA-RP). Como se trata de professores de programas distintos, foi possível obter pontos de vista diferentes sobre o mesmo assunto, colaborando na obtenção de melhor resultado na aplicação da AHP.

Os especialistas definiram os valores, de acordo com a escala de complexidade apresentada na tabela 2, que entenderam representar a complexidade de um nível de sustentabilidade comparado a outro. Os valores foram atribuídos em uma comparação par a par, por exemplo, a sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação foi comparada com a orientada pelo lucro, e os respondentes atribuíram um grau de complexidade para um dos dois. O especialista define qual é o nível de sustentabilidade mais complexo nessas comparações e após define um grau para essa diferença de complexidade.

A partir da aplicação do questionário, com base na estrutura hierárquica e na escala de importância, há um resultado da complexidade de cada

um dos níveis de sustentabilidade na implementação nas organizações. A aplicação da Análise Hierárquica de Processos (AHP), na presente pesquisa, resultou na determinação dos pesos para cada um dos níveis como resultado do posicionamento dos especialistas. A atribuição dos graus de importância, da escala de Saaty (1980), foi realizada pelos especialistas a partir do entendimento sobre os níveis de sustentabilidade e a complexidade para o desenvolvimento de cada um deles.

Utilizou-se o método de autovalor no estudo para estimar os pesos relativos para cada um dos níveis. Esse método utiliza a escala apresentada na tabela 2, no qual os especialistas determinaram um grau de complexidade na comparação par a par dos níveis de sustentabilidade para compará-los entre si. Após a atribuição dos valores para cada um dos pares de comparações, os dados são inseridos em uma matriz quadrada A de ordem n que é considerada como a matriz de preferências.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

O preenchimento dessa matriz é realizado com base nos valores obtidos nas respostas dos questionários, os graus de complexidade são colocados na matriz como resultado da comparação dos pares. Cada linha e coluna representam a comparação de um nível de sustentabilidade com os demais, por exemplo, a primeira linha e coluna foram preenchidas com as respostas obtidas para as comparações do nível de sustentabilidade 1. A diagonal principal da matriz representa a comparação de um nível com ele mesmo e será toda preenchida com o valor 1.

Para o melhor entendimento da utilização da ferramenta, junto com as equações calculadas na AHP, foi feita a descrição das respostas de um dos especialistas. E o cálculo dos índices dos demais especialistas fora realizado por meio do *software* “Expert Choice 11”.

A matriz $n \times n$ do especialista utilizado como exemplo está apresentada na tabela 3, na qual as respostas da comparação par a par de um especialista foram descritas. Nela estão comparados os Requisitos de Acesso (RA)

para cada uma das sustentabilidades de Van Marrewijk (2003), determinando o nível de complexidade de cada uma delas em comparação com as outras.

Tabela 3 - Exemplo de matriz de comparação entre os requisitos mínimos dos níveis de sustentabilidade.

RAs	RA 1	RA 2	RA 3	RA 4	RA 5
RA 1	1	0,200	0,143	0,143	0,111
RA 2	5	1	0,250	0,200	0,125
RA 3	7	4	1	0,333	0,200
RA 4	7	5	3	1	0,333
RA 5	9	8	5	3	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os valores foram atribuídos de acordo com o nível de complexidade dos requisitos mínimos em comparação aos outros. No exemplo do RA 1 comparado com o RA 2, foi determinado que a RA 2 é mais complexa que RA 1 em um nível forte. Sendo assim, o valor 5 foi colocado na matriz na parte inferior e na superior foi inserido o valor 1/5 (0,20).

Após a estruturação da matriz de comparação, seus valores foram normalizados por meio da equação 2. Esse cálculo faz a divisão de cada elemento da matriz com a soma da sua coluna, sendo que os valores obtidos estão apresentados na tabela 4.

$$W_i(C_j) = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^m C_{ij}} \quad (2)$$

Onde:

Wi (Cj) = Valor normalizado para o critério (RAs);

m = Número de critérios (RAs) em um mesmo nível hierárquico (número de fatores em uma coluna);

Cij = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério (RAs), ou seja, cada valor apresentado na matriz de comparação, tabela 3. $\sum_{i=1}^m C_{ij}$ representa a soma das colunas da tabela 3.

Tabela 4 - Exemplo da normalização dos valores obtidos nas respostas (valores $W_i(C_j)$).

RAs	RA 1	RA 2	RA 3	RA 4	RA 5
RA 1	0,0345	0,0110	0,0152	0,0305	0,0628
RA 2	0,1724	0,0549	0,0266	0,0428	0,0706
RA 3	0,2414	0,2198	0,1065	0,0713	0,1130
RA 4	0,2414	0,2747	0,3194	0,2138	0,1882
RA 5	0,3103	0,4396	0,5323	0,6415	0,5653

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois da normalização dos vetores de prioridade (tabela 4), calcula-se o grau de complexidade de cada requisito por meio da equação 3. Dessa

forma, é calculada a média aritmética de todos os valores normalizados de cada um dos níveis apresentados na tabela 4.

$$W(C_i) = \frac{\sum_{j=1}^m W_i(C_j)}{m} \quad (3)$$

Onde:

W (Ci) = Vetor de prioridade relativa de cada critério (RAs) (ou seja, a média aritmética dos elementos da tabela 4);

m = Número de critérios (RAs) em um mesmo nível hierárquico (número de fatores em uma coluna);

Cj = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério (RAs).

O resultado dessa média aritmética de cada um dos níveis de sustentabilidade está apresentado na tabela 5. Os valores da última coluna da direita representam os pesos calculados com base nas respostas do especialista, para cada um dos níveis de sustentabilidade.

Tabela 5 - Exemplo do cálculo dos pesos de cada um dos requisitos de acesso de cada um dos níveis de sustentabilidade.

RAs	RA 1	RA 2	RA 3	RA 4	RA 5	Vetor de Prioridade Relativa (Wi)
RA 1	0,0345	0,0110	0,0152	0,0305	0,0628	0,028
RA 2	0,1724	0,0549	0,0266	0,0428	0,0706	0,066
RA 3	0,2414	0,2198	0,1065	0,0713	0,1130	0,145
RA 4	0,2414	0,2747	0,3194	0,2138	0,1884	0,253
RA 5	0,3103	0,4396	0,5323	0,6415	0,5651	0,508

Fonte: Elaborado pelo autor.

Frente a esses resultados apresentados na tabela 5, na última coluna da direita, observa os valores dos pesos dos níveis de sustentabilidade em relação aos requisitos de acesso. Lembrando que como o cálculo desse exemplo foi realizado manualmente, existe uma diferença no valor correto apresentado pelo *software* por conta de o arredondamento. Esse peso será utilizado como fator de multiplicação no momento da obtenção dos valores dos requisitos de acesso de cada empresa. O grau de complexidade das entregas esperadas também será calculado da mesma forma, obtendo os pesos para os dois eixos do modelo de avaliação das competências.

Para atestar a consistência dos valores atribuídos aos RAs, segue-se o desdobramento da aplicação do método AHP para a obtenção da taxa de consistência das avaliações paritárias sentenciasiais dos fatores.

Para atestar a consistência dos valores atribuídos aos RAs, segue-se o desdobramento da aplicação do método AHP para a obtenção da taxa de consistência das avaliações paritárias sentenciais dos fatores.

A sintetização dos fatores inicia-se pela determinação dos vetores dos pesos dos critérios (RAs), por meio da multiplicação do valor de cada elemento das colunas da matriz de comparação paritária (tabela 3) pelo vetor de prioridade relativa da matriz contendo os valores normalizados dos critérios (RAs) (tabela 5). A determinação do vetor dos pesos dos critérios (RAs) da dimensão competências $[Aw]_i$ está exposta pela tabela 6.

Tabela 6 - Exemplo de matriz de determinação do vetor dos pesos dos RAs.

	RA1	RA2	RA3	RA4	RA5
RA1	1,00 x 0,028	0,20 x 0,066	0,14 x 0,145	0,14 x 0,253	0,11 x 0,508
RA2	5,00 x 0,028	1,00 x 0,066	0,25 x 0,145	0,20 x 0,253	0,13 x 0,508
RA3	7,00 x 0,028	4,00 x 0,066	1,00 x 0,145	0,33 x 0,253	0,20 x 0,508
RA4	7,00 x 0,028	5,00 x 0,066	3,00 x 0,145	1,00 x 0,253	0,33 x 0,508
RA5	9,00 x 0,028	8,00 x 0,066	5,00 x 0,145	3,00 x 0,253	1,00 x 0,508

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 - Resultado do cálculo da tabela 6.

	RA1	RA2	RA3	RA4	RA5	soma [Aw] _i	Wi
RA1	0,028	0,013	0,021	0,036	0,056	0,155	0,028
RA2	0,14	0,066	0,036	0,051	0,064	0,356	0,066
RA3	0,196	0,264	0,145	0,084	0,102	0,791	0,145
RA4	0,196	0,33	0,435	0,253	0,169	1,383	0,253
RS5	0,252	0,528	0,725	0,759	0,508	2,772	0,508

Fonte: Elaborado pelo autor.

O vetor dos pesos dos critérios (RAs) $[Aw]_i$ calculado na tabela 6, trata-se do numerador componente da equação abaixo, que traduz o cálculo para obtenção do Autovetor da matriz dos RAs.

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \frac{\sum [Aw]_i}{w_i} \quad (4)$$

Onde:

$[Aw]_i$ = Vetor de pesos dos critérios (RAs), ou seja, cada elemento da tabela 6 é um valor $[Aw]_i$;

$\sum [Aw]_i$ = Soma dos elementos das linhas.

w_i = Vetor de prioridade relativa dos critérios (RAs), tabela 5;

n = ordem da matriz

Assim, para melhor entendimento do cálculo do autovetor, a equação acima foi decomposta em duas partes.

Parte 1: calculou-se $\frac{\sum[Aw]i}{wi}$

Quadro 11 – Cálculo da parte 1.

$\sum[Aw]i$	wi	$\frac{\sum[Aw]i}{wi}$
0,154502	0,028	5,518
0,35635	0,066	5,399
0,790933	0,145	5,455
1,383333	0,253	5,468
2,772	0,508	5,457

Fonte: Elaborado pelo autor.

Parte 2: na equação 5 multiplicou-se a soma da coluna $\frac{\sum[Aw]i}{wi}$ por $\frac{1}{n}$

$$\lambda_{max} = \frac{1}{5}(5,518+5,400+5,455+5,468+5,457) = 5,459 \quad (5)$$

Já na equação 6, calcula-se o índice de consistência (IC) das sentenças da matriz da dimensão competências por meio da equação abaixo.

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (6)$$

$$IC = \frac{5,459 - 5}{5 - 1} = 0,1148$$

Dessa forma, se faz possível calcular a taxa de consistência (RC) das sentenças atribuídas aos RAs através da equação 7. O índice de consistência (IC) calculado anteriormente é utilizado nessa equação, sendo que ele foi dividido pelo valor do CRI que foi retirado do quadro 12.

$$RC = \frac{IC}{CRI} \quad (7)$$

Onde CRI representa o índice de consistência aleatório.

$$RC = \frac{0,1148}{1,12} = \mathbf{0,10}. \quad (8)$$

Quadro 12 - CRI para matrizes quadradas de ordem n .

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>CRI</i>	0.52	0.89	1.12	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49	1.51

Quanto maior o *RC*, maior será a consistência. Se $n = 2$, o *RC* é nulo; quando $n = 3$, o *RC* deve ser inferior a 0,05; quando $n = 4$, o *RC* deve ser menor ou igual a 0,09; e, para $n > 4$, $RC \leq 0,10$, sendo esse o limite aceitável de inconsistência na aplicação do método (LIBERATORE; NYDICK, 1997).

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação da pesquisa está relacionada à utilização da Análise Hierárquica de Processos (AHP), pois ela depende da opinião e posicionamento dos especialistas em relação a determinado assunto, que nesse caso foi a Sustentabilidade Organizacional. Como é um tema que há uma grande variedade de pensamentos, a aplicação poderá variar de acordo com a seleção de quem responde o questionário. O resultado obtido na aplicação da AHP pode ser utilizado no presente estudo e não é considerado como a única definição de pesos possíveis, já que se for aplicada com outros especialistas chegará a um resultado diferente.

5 MATRIZ DE POSICIONAMENTO

A ideia da avaliação das competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional (SO) surgiu da necessidade do posicionamento das empresas após a implementação de um modelo de gestão da sustentabilidade. Visando o desenvolvimento da sustentabilidade no contexto empresarial, aprofundou-se em estudos que buscavam o desenvolvimento sustentável nas organizações.

Ao analisar os modelos de gestão selecionados nesse estudo (LÓPEZ; TORRE, 2018; MUNCK, 2013; SULISTIARINI et al., 2018; TSOLAKIS; ANASTASIADIS; SRAI, 2018), observou-se a falta do detalhamento do que seria necessário para as empresas alcançarem a sustentabilidade. Os *frameworks* já propostos na literatura buscam um alinhamento entre a SO e o modelo de gestão da organização, visando somente à proposição da forma como será implementado a sustentabilidade.

Diante desse cenário, a presente pesquisa apresenta um detalhamento dos requisitos de acesso e das entregas esperadas das competências de suporte presentes no Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org). Para isso, buscou estudos que possuíssem esse tipo de enfoque, para em seguida fazer com que fosse adaptado para o MRS.org. Dessa forma, utilizou-se o modelo de Dutra (2007) para avaliação das competências e para a diferenciação das diversas sustentabilidades, foram utilizados os níveis de Van Marrewijk (2003).

Munck (2013) mencionou sobre a possibilidade de relacionar esses dois pensamentos e alinhou os níveis de sustentabilidade a níveis de complexidades, seguindo as ideias de Dutra (2007). O pressuposto é que quanto maior for o nível de sustentabilidade, mais complexas são as entregas esperadas, ou mínimas para acessar ou se manter no nível. O modelo de avaliação proposto por Munck (2013) carece de detalhes sobre as entregas e requisitos de acesso para uma empresa se posicionar nos níveis de sustentabilidade possíveis. A partir disso, essa pesquisa se imbuíu de fundamentar e apresentar as referidas demandas de aprimoramento.

O detalhamento dos requisitos de acesso e das entregas esperadas terá o foco na fundamentação para a avaliação das competências de suporte (ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica) do MRS.org, pois, de acordo com o modelo, a empresa que desenvolvê-las e combiná-las duas a duas

estará alcançando as sustentabilidades econômica, ambiental e social e, conseqüentemente, a Sustentabilidade Organizacional. Isso porque, como já explicado, o MRS.org é uma arquitetura de competências, a qual sua base operacional está no desenvolvimento das três competências de suporte.

Para a definição dos requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade e das entregas esperadas para as competências de suporte do MRS.org, foram utilizados alguns estudos anteriores do Grupo de Estudos e Pesquisas em Práticas de Gestão que Envolvem Estratégias, Competências e Sustentabilidade (GEPPECS) que são: Borim-de-Souza (2010), Galleli (2013), Bansi (2013) e Oliveira (2014). Todas essas pesquisas relacionaram a sustentabilidade com as competências, possuindo como base a proposição do MRS.org.

O detalhamento do que é preciso para que uma organização se torne sustentável em determinado nível foi baseado nos estudos do GEPPECS e foram definidos os requisitos de acesso e das entregas esperadas, posto que detalhem como é desenvolvida cada uma das competências de suporte do MRS.org. Realizou-se um levantamento, nas pesquisas mencionadas anteriormente, dos principais pontos que cada um dos níveis de sustentabilidade exige e relacionou com o que se espera de cada uma das competências do modelo. Por fim, essas informações foram convertidas nos requisitos e nas entregas, sendo apresentado nos quadros 13 e 14. Propõe-se definições do que seria preciso para uma empresa atender as competências de suporte e, posteriormente, se posicionar em determinado nível de sustentabilidade.

Munck (2013) utilizou a seguinte pontuação para avaliação das competências do MRS.org: não atende (NA), atende (A), em desenvolvimento (ED) e supera (S). Esta pesquisa realizou uma alteração na forma de mensuração, ficando um melhor entendimento se as competências fossem avaliadas em porcentagem de desenvolvimento. A avaliação será realizada em uma escala de 0 a 100, visando que seja preenchida a porcentagem que a empresa está desenvolvendo naquela competência específica. Dessa forma, será calculada uma média para cada um dos níveis, para que todos estejam em uma escala de 0 até 100. A empresa que não tiver o desenvolvimento de determinada competência será avaliada com a nota 0 (zero) e quando estiver desenvolvendo plenamente obterá nota 100. Todos os valores intermediários considerarão o que ainda está em

desenvolvimento e sendo preenchido de acordo com o que está sendo apresentado pela organização.

A organização só estará apta a avaliar as competências do nível acima quando desenvolver plenamente, ou seja, 100% das competências referentes ao nível que se encontra atualmente. Por exemplo, uma empresa só será considerada de sustentabilidade organizacional consciente se estiver desenvolvendo 100% do que é exigido para esse nível (tanto nos requisitos de acesso, como nas entregas esperadas). Caso essa empresa do exemplo desenvolva somente 80% do que se deseja nesse nível, ela estará posicionada na sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro, logo o nível acima ainda está em desenvolvimento.

Com isso, as empresas serão posicionadas nos níveis de sustentabilidade de acordo com o seu grau de desenvolvimento das competências. A pontuação do quadro das entregas esperadas definirá a posição da empresa no eixo horizontal, enquanto os requisitos de acesso para o posicionamento definem os valores do eixo vertical. Para definir em qual nível a empresa será posicionada, possui uma verificação sobre o grau de abrangência da empresa (local até global), envolvimento da sustentabilidade nos níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) e em relação às suas diversas áreas (administrativo, produção, comercial, etc).

Quadro 13 – Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade.

Nível de Sustentabilidade	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Avaliação - % de atendimento
1 - Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	Possua investimento financeiro para atender as normatizações legais relacionadas às questões ambientais.	0 ----- 100
	Atende as normatizações legais voltadas à sustentabilidade no segmento em que está inserida.	0 ----- 100
	Siga as orientações da legislação relacionadas à remuneração para os funcionários, recolhendo todos os impostos corretamente.	0 ----- 100
	Cumpra a legislação do preenchimento de vagas para inclusão social.	0 ----- 100
2 - Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	Apresenta orçamento para investimentos, relacionados à preservação ambiental, vinculados às margens de lucro esperadas.	0 ----- 100
	Apresenta indicadores que atendam os relatórios de sustentabilidade na qual fazem parte.	0 ----- 100
	Apresenta documentos em que comprovem uma distribuição de forma igualitária para os funcionários, possuindo as mesmas condições no ambiente.	0 ----- 100
	Gera empregos para a comunidade local, fazendo distribuição justa na remuneração relacionada com a complexidade das atividades.	0 ----- 100
3 - Sustentabilidade organizacional consciente	Apresenta objetivos organizacionais vinculados aos preceitos da sustentabilidade.	0 ----- 100
	A organização dá oportunidade aos funcionários para participarem de decisões que influenciam no desenvolvimento das atividades.	0 ----- 100
	Possua certificação de empresa sustentável, comprovando uma produção limpa que não prejudica o meio ambiente.	0 ----- 100
	Possua uma carteira de fornecedores e parceiros composta por pequenas empresas da comunidade na qual a organização está inserida, visando gerar oportunidades de crescimento.	0 ----- 100
4 - Sustentabilidade organizacional sinérgica	Apresenta estratégias de gestão com a sustentabilidade como o foco principal, estando com todas as atividades alinhadas com esse propósito.	0 ----- 100
	Desenvolve ações relacionadas com a sustentabilidade que está integrada com a comunidade.	0 ----- 100

	Possua um programa de desenvolvimento da comunidade local, incentivando-os à uma qualificação para buscar empregos.	0 ----- 100
5 - Sustentabilidade organizacional holística	Possua a preservação ambiental como principal preocupação central da organização, tornando o resultado financeiro como uma consequência do desenvolvimento sustentável.	0 ----- 100
	Reconhece, declara e comprova publicamente seu papel de ente central na preservação do meio ambiente.	0 ----- 100
	Apresenta documentação que comprove que desenvolve ações voltadas a justiça social e ambiental em nível global.	0 ----- 100
	Reconhece e enfrenta a crise ambiental atendendo a protocolos internacionais que abrangem seu setor.	0 ----- 100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das contribuições de Borim-de-Souza (2010), Galleli (2013), Bansi (2013) e Oliveira (2014).

Quadro 14 - Entregas Esperadas das competências de suporte para os níveis de sustentabilidade.

Nível de Sustentabilidade	Competências Centrais	Competência de Suporte	Entregas Esperadas	Avaliação - % de atendimento
1 - Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Apresenta ações, com retornos financeiros satisfatórios, que não prejudicam o meio ambiente e que está de acordo com a legislação.	0 -----100
		Inserção Socioeconômica	Cumpe a normatização legal relacionada a contratação de funcionários com deficiência.	0 -----100
			Estabelece remuneração justa em relação à função exercida.	0 -----100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Desenvolve e apresenta ações organizacionais com resultado econômico satisfatório respeitando as normatizações legais voltadas às preocupações ambientais.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Apresenta atividades organizacionais dentro da legislação ambiental para que os envolvidos no negócio não corram riscos desnecessários.	0 -----100

	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Cumprir as legislações vigentes voltadas à progressão dos funcionários na carreira.	0 -----100
			Distribua, de forma justa e igualitária, a remuneração dos funcionários incluindo pensão e benefícios de saúde.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Implementa as legislações relacionadas aos programas de saúde e segurança, de forma que os funcionários não se exponham a riscos desnecessários.	0 -----100
			Exige que empresas terceirizadas trabalhem de acordo com a legislação e respeitem os direitos dos funcionários.	0 -----100
2 - Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Investe em questões ambientais se viáveis financeiramente.	0 -----100
		Inserção Socioeconômica	Apoia e desenvolve os jovens que estão à procura do primeiro emprego.	0 -----100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Controla a utilização de recursos naturais na produção, reduzindo o impacto ao meio ambiente.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Investe uma parte do lucro em ações que eliminem os crimes ambientais, para que nenhum dos envolvidos sejam prejudicados com a degradação.	0 -----100
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Distribui oportunidades de crescimento dos funcionários, respeitando as metas de distribuição de riqueza para os acionistas.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Demonstra igualdade de tratamento em relação aos funcionários, apresentando políticas e orientações para ações claras.	0 -----100
3 - Sustentabilidade organizacional consciente	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Desenvolve produtos ou serviços que não prejudicam o meio ambiente, de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores e atingir o lucro esperado.	0 -----100

		Inserção Socioeconômica	Oferece oportunidades para que todos os funcionários tenham o mesmo acesso ao desenvolvimento profissional.	0 -----100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Desenvolve ações para a diminuição do impacto ao meio ambiente, mesmo que não traga retornos financeiros.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Exige que as empresas terceirizadas possuam ações concretas voltadas ao desenvolvimento da justiça socioambiental.	0 -----100
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Desenvolve pessoal e profissionalmente seus colaboradores, ao considerar o potencial de crescimento de seus agentes e investir na sua melhoria contínua.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Desenvolve as pessoas, que estão envolvidas na comunidade, para uma maior conscientização em relação aos ideais da sustentabilidade.	0 -----100
4 - Sustentabilidade organizacional sinérgica	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Alinha os interesses dos <i>shareholders</i> e dos <i>stakeholders</i> em busca da sustentabilidade.	0 -----100
		Inserção Socioeconômica	Ofereça oportunidades de forma igualitária na organização, sem disparidade no que se refere a salários, benefícios e carreira.	0 -----100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Apresenta as ações de sustentabilidade integradas e embutidas em cada um dos processos organizacionais envolvidos no modelo de gestão.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Valoriza a participação dos funcionários nas decisões que os influenciem, visando uma maior igualdade no ambiente.	0 -----100
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Capacita o funcionário por meio do investimento em educação e treinamento, resultando em melhor rendimento dele e preparando-o para alcançar novos cargos.	0 -----100

		Justiça Socioambiental	Desenvolve os gestores da organização para que participem nas decisões que os afetam, visando uma justiça nos resultados.	0 -----100
5 -Sustentabilidade organizacional holística	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Apresenta projetos organizacionais, inovadores e criativos, que possuem preocupações com as questões ambientais.	0 -----100
		Inserção Socioeconômica	Desenvolve as competências nos indivíduos da comunidade local, com o intuito de inseri-los economicamente e socialmente na sociedade.	0 -----100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Invista parte dos lucros, de forma voluntária, em ações positivas ao meio ambiente visando maior preservação.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Possua uma produção limpa que não gere impactos negativos, para que a comunidade e o meio ambiente não sejam prejudicados com a poluição.	0 -----100
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Distribua riqueza em nível local, regional, nacional e global por meio da geração de empregos com remuneração justa em relação a função exercida e suficiente para o sustento da família.	0 -----100
		Justiça Socioambiental	Apresenta ações consolidadas para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres vivos, tanto no presente quanto no futuro por meio de atividades organizacionais voltadas a essas preocupações.	0 -----100
			Apresenta políticas de justiça socioambiental para todos <i>stakeholders</i> , para que todos os envolvidos estejam alinhados com a sustentabilidade.	0 -----100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das contribuições de Borim-de-Souza (2010), Galleli (2013), Bansi (2013) e Oliveira (2014).

A empresa será posicionada em determinado nível de sustentabilidade por meio do preenchimento da avaliação das competências de suporte presentes nos quadros 13 e 14. A partir disso, teremos um posicionamento de acordo com o desenvolvimento da sustentabilidade e suas competências. As empresas que utilizarem o MRS.org poderão mensurar as competências que já possuem para ter o conhecimento do que deverá ser desenvolvido para alcançar um nível de sustentabilidade superior.

O MRS.org pode ser aplicado em todos os tamanhos de empresa e em qualquer setor de atuação, para isso poderá ser acrescentada algumas informações específicas na avaliação das competências. Por exemplo, caso uma organização possua legislações determinadas para o seu setor terá que ser mensurada nos requisitos de acesso e entregas esperadas. Essa flexibilidade do modelo faz com que atenda todas empresas e tenha um melhor resultado, pois não irá deixar de mensurar nada de específico e que tenha importância nessa implementação. No momento da aplicação em uma empresa poderá ser feita uma consulta e pesquisa com especialistas do setor de atuação, para que seja acrescentado os pontos que entenderem como essenciais para mensuração das competências.

Como a ideia é que cada nível de sustentabilidade apresenta um grau de complexidade diferente para as atividades organizacionais voltadas à sustentabilidade, na presente dissertação foi utilizada uma ferramenta para definir o peso e a importância de cada um dos níveis de Van Marrewijk (2003). O intuito era comprovar que cada um dos níveis possui peso diferente na implementação da sustentabilidade nas organizações, visando comprovar a proposição de Munck (2013) de que os níveis de sustentabilidade podem ser convertidos em níveis de complexidade.

A ferramenta escolhida foi a Análise Hierárquica de Processos (AHP) que foi utilizada com a finalidade de elencar, por meio da definição de pesos, os níveis de sustentabilidade. Esse cálculo foi realizado por meio de uma comparação paritária entre os níveis de sustentabilidade de acordo com a complexidade de cada um deles, para que fosse possível definir qual nível possui um peso e importância maior em relação aos outros níveis.

Dessa forma, as respostas que serão obtidas nas respostas dos quadros 13 e 14 para avaliação das competências do MRS.org terão um peso

diferente para cada nível de sustentabilidade. Os níveis mais complexos terão um maior peso em comparação a um nível com menos complexidade, visando valorizar as empresas que desempenham atividades mais complexas para a sustentabilidade. Isso fará com que o posicionamento das organizações em relação ao desenvolvimento das competências da sustentabilidade seja mais justo.

Após a aplicação do questionário com os especialistas, as respostas foram organizadas em uma planilha para serem inseridas no *software Expert Choice 11*. Com a inserção dos dados no *software*, os cálculos foram realizados para a obtenção do peso definido por cada um dos especialistas. Esses pesos foram calculados de acordo com as respostas obtidas nos questionários, o exemplo do cálculo com as respostas de um dos especialistas foi apresentado na metodologia.

O peso para cada um dos níveis de sustentabilidade foi definido por meio de uma média de todas as respostas dos especialistas, obtendo um valor único para utilização no sistema de avaliação. Os resultados obtidos para o eixo “requisitos de acesso” após a aplicação das equações da AHP, está apresentado no quadro 15. Foram realizados os cálculos de média e desvio padrão das respostas obtidas com os especialistas.

Quadro 15 – Resultado da AHP dos requisitos de acesso nos níveis de sustentabilidade.

	Entr. A	Entr. B	Entr. C	Média	Desvio Padrão
Requisitos - Nível 1	0,028	0,028	0,019	0,025	0,005
Requisitos - Nível 2	0,066	0,036	0,042	0,048	0,016
Requisitos - Nível 3	0,145	0,103	0,099	0,116	0,025
Requisitos - Nível 4	0,253	0,317	0,229	0,266	0,045
Requisitos - Nível 5	0,508	0,516	0,611	0,545	0,057

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto no quadro 16 está apresentado os valores obtidos nas respostas para o eixo “entregas esperadas”. Sendo que também foram realizados os cálculos de média e desvio padrão das respostas obtidas.

Quadro 16 - Resultado da AHP das entregas esperadas nos níveis de sustentabilidade.

	Entr. A	Entr. B	Entr. C	Média	Desvio Padrão
Entregas - Nível 1	0,025	0,028	0,019	0,024	0,005
Entregas - Nível 2	0,051	0,036	0,041	0,043	0,008
Entregas - Nível 3	0,094	0,103	0,093	0,097	0,006
Entregas - Nível 4	0,241	0,317	0,244	0,267	0,043
Entregas - Nível 5	0,590	0,516	0,604	0,570	0,047

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os pesos que serão utilizados para cada um dos níveis de sustentabilidade estão apresentados na coluna “Média” nos quadros 15 e 16, tendo em vista que a soma dos valores resulta em 1,0. A ideia é que esses valores sejam as porcentagens para posicionar as empresas nos níveis de sustentabilidade e que para chegar a sustentabilidade organizacional holística é preciso desenvolver 100% das competências do MRS.org.

Observando os desvios padrão é possível observar que há algumas diferenças entre as respostas obtidas nos questionários. Essa distinção dos pensamentos sobre o mesmo tema é resultado do grau de complexidade atribuído para cada uma das respostas dos especialistas, resultando em um peso diferente para cada um dos níveis de sustentabilidade, que estão apresentados no quadro 17.

Quadro 17 - Pesos dos níveis de sustentabilidade.

Níveis de Sustentabilidade	Pesos dos Níveis de Sustentabilidade	
	Entregas	Requisitos
Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	0,024	0,025
Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	0,043	0,048
Sustentabilidade organizacional consciente	0,097	0,116
Sustentabilidade organizacional sinérgica	0,267	0,266
Sustentabilidade organizacional holística	0,570	0,545

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses valores descritos no quadro 17 serão utilizados para realizar o cálculo do valor final do sistema de avaliação das competências de suporte do MRS.org, visando o posicionamento justo das empresas em determinado nível. Confirma-se, por meio da aplicação da AHP, a ordem proposta por Van Marrewijk (2003) que entende a sustentabilidade organizacional holística como a mais complexa, enquanto a que está em conformidade com a legislação possui um menor grau de complexidade. Esse cálculo será realizado por meio de uma multiplicação dos pesos atribuídos para cada um dos níveis de sustentabilidade com o valor que a empresa obtiver na mensuração das competências do MRS.org, a soma do resultado de cada um dos níveis resultará no posicionamento em relação a sustentabilidade organizacional.

Com a definição dos pesos e a apresentação clara do que as empresas necessitam para estar posicionada em determinado nível, é possível que seja feita a aplicação do modelo de avaliação das competências. Para melhor

entendimento dessa avaliação das competências do MRS.org, é apresentado uma projeção das respostas de uma empresa simulada e como ela estaria posicionada em relação aos níveis de sustentabilidade. Lembrando que os valores foram distribuídos aleatoriamente para uma simulação, as respostas para o eixo “requisitos de acesso para posicionamento” estão apresentadas no quadro 18.

Quadro 18 - Simulação de respostas das condições mínimas para posicionamento.

Nível de Sustentabilidade	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Avaliação - % de atendimento
1 - Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	Possua investimento financeiro para atender as normatizações legais relacionadas às questões ambientais.	100
	Atende as normatizações legais voltadas à sustentabilidade no segmento em que está inserida.	100
	Siga as orientações da legislação relacionadas à remuneração para os funcionários, recolhendo todos os impostos corretamente.	100
	Cumpra a legislação do preenchimento de vagas para inclusão social.	100
2 - Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	Apresenta um orçamento para investimentos, relacionados à preservação ambiental, vinculados às margens de lucro esperadas.	100
	Apresenta indicadores que atendam os relatórios de sustentabilidade na qual fazem parte.	100
	Apresenta documentos em que comprovem a distribuição de forma igualitária para os funcionários, possuindo as mesmas condições no ambiente.	100
	Gera empregos para a comunidade local, fazendo a distribuição justa na remuneração relacionada com a complexidade das atividades.	100
3 - Sustentabilidade organizacional consciente	Apresenta objetivos organizacionais vinculados aos preceitos da sustentabilidade.	80
	A organização dá oportunidade aos funcionários para participarem de decisões que influenciam no desenvolvimento das atividades.	100
	Possua certificação de empresa sustentável, comprovando produção limpa que não prejudica o meio ambiente.	90
	Possua uma carteira de fornecedores e parceiros composta por pequenas empresas da comunidade na qual a organização está inserida, visando gerar oportunidades de crescimento.	50
4 - Sustentabilidade organizacional sinérgica	Apresenta estratégias de gestão com a sustentabilidade como o foco principal, estando com todas as atividades alinhadas com esse propósito.	-
	Desenvolve ações relacionadas com a sustentabilidade que estão integradas com a comunidade.	-
	Possua um programa de desenvolvimento da comunidade local, incentivando-os à uma qualificação para buscar empregos.	-
5 - Sustentabilidade organizacional holística	Possua a preservação ambiental como principal preocupação central da organização, tornando o resultado financeiro como consequência do desenvolvimento	-

	sustentável.	
	Reconhece, declara e comprova publicamente seu papel de ente central na preservação do meio ambiente.	-
	Apresenta documentação que comprove que desenvolve ações voltadas a justiça social e ambiental em nível global.	-
	Reconhece e enfrenta a crise ambiental atendendo a protocolos internacionais que abrangem seu setor.	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das respostas dos requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade, temos o posicionamento no eixo vertical dessa empresa na simulação. Como é possível observar no quadro 18, a empresa da simulação possui os requisitos de acesso para a sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro e já está se desenvolvendo para atingir a consciente. Dessa forma, os requisitos dos níveis acima não serão avaliados enquanto não atingir plenamente (100%) o nível de sustentabilidade que está sendo desenvolvido. O cálculo do valor para a definição desse posicionamento está apresentado no quadro 19.

Quadro 19 - Cálculo do valor de posicionamento no eixo vertical (Requisitos de acesso).

Nível de Sustentabilidade	Valor das respostas	Peso	Resultado
1 - Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	100	0,025	2,50
2 - Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	100	0,048	4,80
3 - Sustentabilidade organizacional consciente	80	0,116	9,28
4 - Sustentabilidade organizacional sinérgica	0	0,266	0,00
5 - Sustentabilidade organizacional holística	0	0,545	0,00
		Soma	16,58

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os valores das respostas foram obtidos por meio de uma média simples dos valores determinados e depois foram multiplicados pelo peso calculado anteriormente, resultando no valor para posicionamento da empresa no eixo vertical da matriz de posicionamento. A organização da simulação possui o valor de 16,58 para os “requisitos de acesso para posicionamento”. Para complementar o posicionamento da empresa da simulação do modelo de avaliação das competências do MRS.org, o quadro 20 apresenta as respostas da simulação para o eixo “entregas esperadas”.

Quadro 20 - Simulação de respostas das entregas esperadas.

Nível de Sustentabilidade	Competências Centrais	Competência de Suporte	Entregas Esperadas	Avaliação - % de atendimento
1 - Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Apresenta ações, com retornos financeiros satisfatórios, que não prejudicam o meio ambiente e que está de acordo com a legislação.	100
		Inserção Socioeconômica	Cumpra a normatização legal relacionada a contratação de funcionários com deficiência.	100
			Estabelece remuneração justa em relação à função exercida.	100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Desenvolve e apresenta ações organizacionais com resultado econômico satisfatório respeitando as normatizações legais voltadas às preocupações ambientais.	100
		Justiça Socioambiental	Apresenta atividades organizacionais dentro da legislação ambiental para que os envolvidos no negócio não corram riscos desnecessários.	100
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Cumpra as legislações vigentes voltadas à progressão dos funcionários na carreira.	100
			Distribua, de forma justa e igualitária, a remuneração dos funcionários incluindo pensão e benefícios de saúde.	100
		Justiça Socioambiental	Implementa as legislações relacionadas aos programas de saúde e segurança, de forma que os funcionários não se exponham a riscos desnecessários.	100
			Exige que empresas terceirizadas trabalhem de acordo com a legislação e respeitem os direitos dos funcionários.	100

2 - Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Investe em questões ambientais se viáveis financeiramente.	100
		Inserção Socioeconômica	Apoia e desenvolve os jovens que estão à procura do primeiro emprego.	100
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Controla a utilização de recursos naturais na produção, reduzindo o impacto ao meio ambiente.	100
		Justiça Socioambiental	Investe uma parte do lucro em ações que eliminem os crimes ambientais, para que nenhum dos envolvidos seja prejudicado com a degradação.	100
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Distribui oportunidades de crescimento dos funcionários, respeitando as metas de distribuição de riqueza para os acionistas.	100
		Justiça Socioambiental	Demonstra igualdade de tratamento em relação aos funcionários, apresentando políticas e orientações para ações claras.	100
3 - Sustentabilidade organizacional consciente	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Desenvolve produtos ou serviços que não prejudicam o meio ambiente, de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores e atingir o lucro esperado.	100
		Inserção Socioeconômica	Oferece oportunidades para que todos os funcionários tenham o mesmo acesso ao desenvolvimento profissional.	80
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Desenvolve ações para a diminuição do impacto ao meio ambiente, mesmo que não traga retornos financeiros.	80
		Justiça Socioambiental	Exige que as empresas terceirizadas possuam ações concretas voltadas ao desenvolvimento da justiça socioambiental.	100

	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Desenvolve pessoal e profissionalmente seus colaboradores, ao considerar o potencial de crescimento de seus agentes e investir na sua melhoria contínua.	90
		Justiça Socioambiental	Desenvolve as pessoas, que estão envolvidas na comunidade, para uma maior conscientização em relação aos ideais da sustentabilidade.	60
4 - Sustentabilidade organizacional sinérgica	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Alinha os interesses dos <i>shareholders</i> e dos <i>stakeholders</i> em busca da sustentabilidade.	-
		Inserção Socioeconômica	Ofereça oportunidades de forma igualitária na organização, sem disparidade no que se refere a salários, benefícios e carreira.	-
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Apresenta as ações de sustentabilidade integradas e embutidas em cada um dos processos organizacionais envolvidos no modelo de gestão.	-
		Justiça Socioambiental	Valoriza a participação dos funcionários nas decisões que os influenciem, visando uma maior igualdade no ambiente.	-
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Capacita o funcionário por meio do investimento em educação e treinamento, resultando em melhor rendimento dele e preparando-o para alcançar novos cargos.	-
		Justiça Socioambiental	Desenvolve os gestores da organização para que participem nas decisões que os afetam, visando uma justiça nos resultados.	-
5 -Sustentabilidade organizacional holística	Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência	Apresenta projetos organizacionais, inovadores e criativos, que possuem preocupações com as questões ambientais.	-

		Inserção Socioeconômica	Desenvolve as competências nos indivíduos da comunidade local, com o intuito de inseri-los economicamente e socialmente na sociedade.	-
	Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	Invista parte dos lucros, de forma voluntária, em ações positivas ao meio ambiente visando uma maior preservação.	-
		Justiça Socioambiental	Possua uma produção limpa que não gere impactos negativos, para que a comunidade e o meio ambiente não sejam prejudicados com a poluição.	-
	Sustentabilidade Social	Inserção Socioeconômica	Distribua riqueza em nível local, regional, nacional e global por meio da geração de empregos com remuneração justa em relação a função exercida e suficiente para o sustento da família.	-
		Justiça Socioambiental	Apresenta ações consolidadas para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres vivos, tanto no presente quanto no futuro por meio de atividades organizacionais voltadas a essas preocupações.	-
				Apresenta políticas de justiça socioambiental para todos <i>stakeholders</i> , para que todos os envolvidos estejam alinhados com a sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma como no eixo “requisitos de acesso”, a empresa da simulação entrega plenamente o que é esperado até a sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro. A empresa terá que entregar totalmente que é exigido no nível de sustentabilidade atual para que seja considerado como consciente e assim estar apto a avaliar as entregas do próximo nível. Os valores das entregas esperadas das competências do MRS.org para cada um dos níveis de

sustentabilidade estão apresentados no quadro 21, utilizando-os para chegar ao resultado de posicionamento no eixo horizontal.

Quadro 21 - Cálculo do valor de posicionamento no eixo horizontal (Entregas esperadas).

Nível de Sustentabilidade	Valor das respostas	Peso	Resultado
1 - Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação	100	0,024	2,40
2 - Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro	100	0,043	4,30
3 - Sustentabilidade organizacional consciente	85	0,097	8,25
4 - Sustentabilidade organizacional sinérgica	0	0,267	0,00
5 - Sustentabilidade organizacional holística	0	0,570	0,00
		Soma	14,95

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo do resultado do eixo horizontal foi realizado da mesma forma que do eixo vertical, sendo definido o valor de 14,76. Dessa forma, a empresa da simulação já possui os valores para a “Matriz de posicionamento das empresas nos níveis de sustentabilidade” e está posicionada na figura 9.

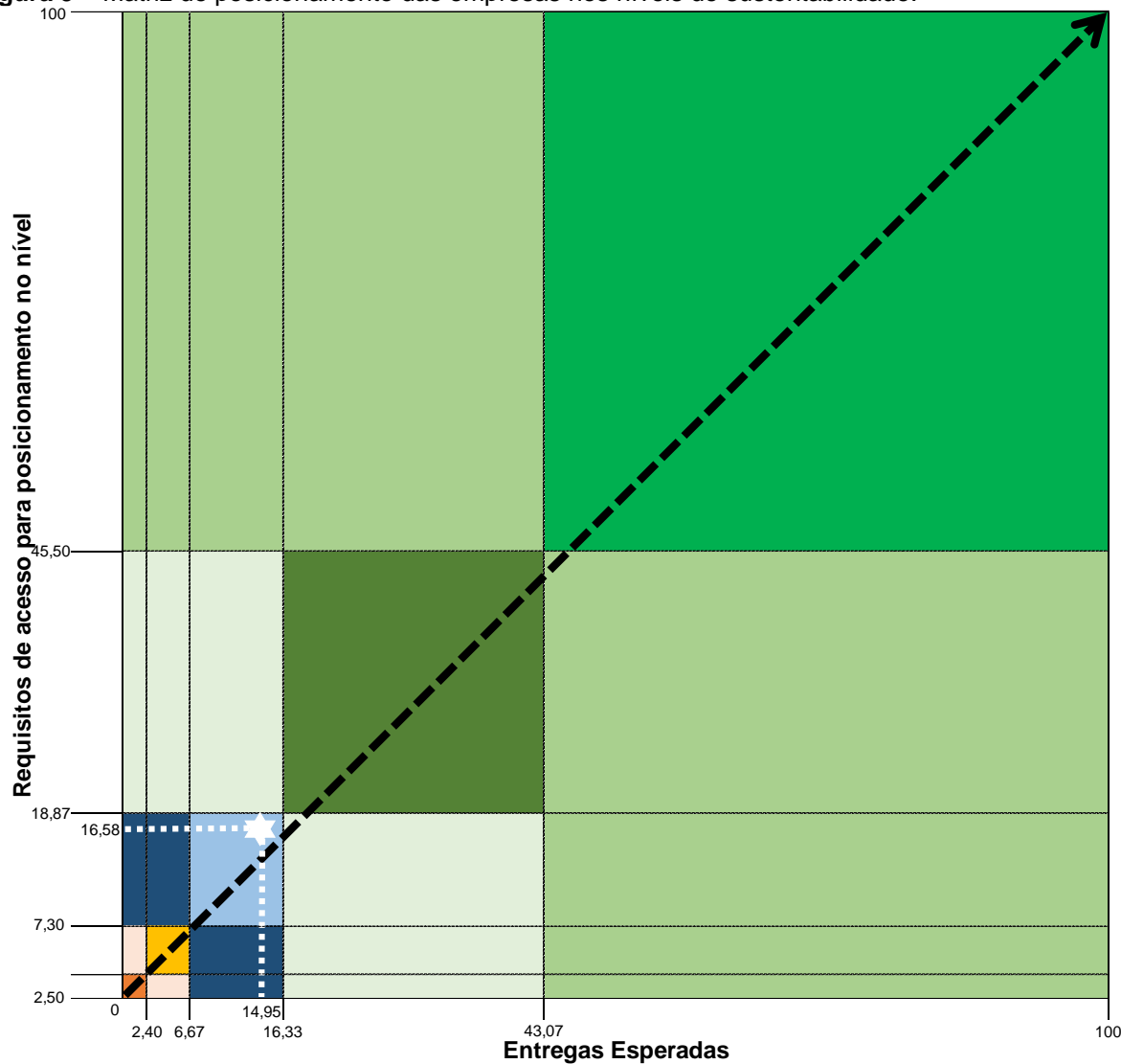
A partir da definição da pontuação e posicionamento na matriz, a empresa da simulação ficou posicionada na sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro. E está se desenvolvendo para subir de nível, mas ainda precisa melhorar nos dois eixos para que esteja apta a ser considerada uma empresa de sustentabilidade organizacional consciente. Esse posicionamento pode ser visto na figura 9, a qual o posicionamento da empresa está destacado por uma estrela.

Todos os níveis de sustentabilidade estão representados pelas cores que constam na legenda da figura 9, sendo que as áreas foram definidas de acordo com a definição dos pesos e a pontuação necessária para se posicionar nos níveis. Há algumas áreas de transição para os níveis de sustentabilidade superiores, a empresa está apta a subir de nível em um dos eixos só que no outro ainda não está atendendo o que é esperado. Nesses casos, a organização tem que investir no eixo que está apresentando uma pontuação baixa, desenvolvendo as competências para melhorar o posicionamento e conseguir subir de nível.

A empresa que obtiver o valor 0 (zero) em um dos eixos não será encaixada em nenhum dos níveis, sendo considerada como uma empresa não sustentável. Para uma organização ser considerada sustentável, no mínimo tem que

desenvolver as competências da Sustentabilidade Organizacional em conformidade com a legislação.

Figura 9 – Matriz de posicionamento das empresas nos níveis de sustentabilidade.



Legenda:

- Sustentabilidade organizacional em conformidade com a legislação
- Área de transição para Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro
- Sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro
- Área de transição para Sustentabilidade organizacional consciente
- Sustentabilidade organizacional consciente
- Área de transição para Sustentabilidade organizacional sinérgica
- Sustentabilidade organizacional sinérgica
- Área de transição para Sustentabilidade organizacional holística
- Sustentabilidade organizacional holística

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da ilustração da “matriz de posicionamento”, apresentada na figura 9, é possível ter um melhor entendimento de como as empresas serão posicionadas nos níveis de sustentabilidade. A partir desse posicionamento, serão definidos os planos de ação para alcançar nível maior e desenvolver cada vez mais

a sustentabilidade. A empresa tem que estar em busca permanente pela sustentabilidade, pois ela é considerada como uma estratégia de sucesso duradouro (FLAMMER; BANSAL, 2017).

No caso do exemplo de aplicação apresentado nesta pesquisa, a empresa simulada desenvolve plenamente a sustentabilidade organizacional orientada pelo lucro. O nível dessa empresa não é considerado como sustentabilidade organizacional consciente, tendo em vista que ela ainda não possui todas as condições necessárias para esse novo nível. Dessa forma, é preciso que essa organização verifique o que precisa desenvolver para entregar plenamente o que é esperado pelas competências desse nível.

A intenção é fazer com que as organizações tenham conhecimento do seu verdadeiro posicionamento em relação aos níveis de sustentabilidade, incentivando o desenvolvimento das competências. Com o detalhamento desse modelo de avaliação das competências, o MRS.org pode ser considerado como completo para aplicação nas empresas. Já que possui desde a fundamentação teórica sobre o modelo, até a avaliação do que será desenvolvido em busca da sustentabilidade, para que seja possível elaborar um planejamento para atingir esse objetivo.

Flammer e Bansal (2017) acreditam que as empresas não podem mais se preocupar somente com o sucesso financeiro, pois elas dependem do desempenho social para se manter ativa em conjunto com a preservação ambiental, tornando assim todo o processo produtivo sustentável. Diante do exposto, as organizações poderão realizar a aplicação do MRS.org e, por consequência, utilizar a matriz de posicionamento para avaliar as competências necessárias para que desenvolvam a sustentabilidade dentro do modelo de gestão.

Com o posicionamento da empresa da simulação é possível identificar qual o grau de complexidade que está desenvolvendo da competência sustentabilidade. O detalhamento do modelo de avaliação das competências do MRS.org é um avanço na gestão da sustentabilidade, porquanto deixa claro quais são as condições para uma empresa se posicionar em determinado nível. Além da projeção realizada nessa dissertação, simula como é feito a implementação do modelo dentro da organização e apresenta a avaliação da sustentabilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta dissertação voltou-se à proposição de entregas específicas para que modelos de gestão atuem como referência para posicionamento e orientação sobre o alcance da sustentabilidade almejada. A pesquisa buscou detalhar de forma clara o que uma organização precisa desenvolver para ser considerada sustentável, além de posicioná-la em determinado nível.

Para alcançar este objetivo geral foram elaborados objetivos específicos que se desenvolveram ao longo da dissertação. O primeiro deles foi a análise de modelos que se propõem a orientar a implementação da sustentabilidade em contexto organizacional. Buscou-se na literatura por estudos que possuíssem esse pensamento, sendo apresentados na seção “Modelos de gestão voltados à sustentabilidade”. Dessa forma, os modelos foram comparados entre si para que fosse possível determinar qual seria o mais adequado para a realização da pesquisa. Nessa seção foram analisados todos os modelos selecionados para o entendimento da proposição do desenvolvimento da sustentabilidade.

O segundo objetivo específico foi selecionar dentre os modelos estudados, um para aprofundamento e melhor entendimento de suas propostas. Este objetivo foi desenvolvido por meio de análise sobre quais são os avanços e as fragilidades de cada um dos modelos. Após essa análise, o MRS.org foi considerado como o mais adequado para a realização do estudo, já que continha menos fragilidades que os outros modelos.

Nesse momento percebeu-se que nenhum dos modelos de gestão, comparados ao MRS.org, possuem uma avaliação da sustentabilidade após a implementação. Além deles não possuem um claro entendimento de como a sustentabilidade é implementada e qual é a diferença para desenvolvimento sustentável, ainda alguns deles eram modelos específicos para um setor de atuação. Os modelos são mais recentes, mas ainda possuem grandes fragilidades em relação a ideia da sustentabilidade.

O terceiro objetivo específico foi uma análise e proposição de detalhamentos para cobrir possíveis fragilidades do MRS.org. O MRS.org carecia de detalhamento do que a empresa tem que desenvolver para ser considerada realmente sustentável e se posicionar em um dos níveis, sendo que esse

posicionamento é obtido de acordo com o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. Para isso, foram detalhados os requisitos de acesso e as entregas esperadas para cada um dos níveis de sustentabilidade de Van Marrewijk (2003). A complexidade do desenvolvimento das competências dos níveis é diferente, a ferramenta Análise Hierárquica de Processos (AHP) foi aplicada para definir o peso de cada um dos níveis de sustentabilidade.

Confirmou-se, por meio do cálculo da AHP, a ordem dos níveis que já havia sido determinada por Van Marrewijk (2003). De acordo com as respostas dos especialistas entendeu-se que a sustentabilidade organizacional holística apresenta maior importância e peso em relação aos outros níveis. Isso valida a proposição de Munck (2013) de converter os níveis de sustentabilidade em níveis de complexidade, fazendo com que o desenvolvimento das competências fique mais complexo a cada nível que sobe. A dissertação é um avanço tanto para a proposição de Munck (2013) quanto para Van Marrewijk (2003), já que uma ferramenta matemática confirmou o que havia sido proposto teoricamente.

Frente ao desenvolvimento dos três primeiros objetivos específicos, foi possível realizar uma simulação da implementação do MRS.org em uma organização. Esse processo auxiliou no entendimento da aplicação do modelo e da avaliação da sustentabilidade por meio da lógica das competências, deixando claro qual nível de desenvolvimento está localizado e o que é necessário desempenhar para ascensão. A partir do posicionamento de uma empresa na avaliação do MRS.org é possível elaborar plano de ação, sendo que para subir de nível é necessário que mantenha as competências que já possui e desenvolva plenamente as competências necessárias para o próximo nível.

Com o detalhamento do modelo de avaliação das competências realizado na presente dissertação, será possível fazer a implementação completa do MRS.org na prática. O posicionamento das empresas está apresentado de forma justa, já que para atingir um nível superior é necessário que a empresa desenvolva plenamente todos os níveis anteriores. Isso faz com que as empresas estejam sempre desenvolvendo as competências do modelo para que consiga se tornar uma empresa cada vez mais sustentável.

Espera-se que as empresas implementem o MRS.org e consigam avaliar a sustentabilidade por meio da proposição desta dissertação, já que é possível acompanhar todo processo dessa operacionalização. A teoria tem que estar

mais próxima da prática para que haja uma aproximação entre o que é planejado e o que é realmente executado nas organizações. Já que para a sustentabilidade ganhar maior força dentro das empresas é importante que haja aproximação entre o que está sendo pesquisado academicamente e o quais são as ações desenvolvidas por elas.

Frente ao exposto, esta dissertação avançou no que diz respeito a gestão da sustentabilidade nas organizações, pois não era possível fazer a avaliação após a implementação de um modelo. A partir deste detalhamento das condições necessárias para o desenvolvimento da sustentabilidade é possível que as empresas tenham claro conhecimento das competências que devem ser desenvolvidas para atingir determinada sustentabilidade.

Antes deste detalhamento não havia nenhum modelo que abordava claramente o que é necessário que a empresa faça para ser considerada realmente sustentável. Agora está claro qual é o caminho para a implementação da sustentabilidade dentro de uma organização, sendo que o MRS.org pode ser aplicado em empresas de qualquer porte e setor de atuação.

Destaca-se, ainda, que é necessário à implementação do modelo e a utilização da avaliação das competências dentro das organizações, pois esta dissertação teve o foco na proposição de um detalhamento para auxiliar as empresas na implementação do MRS.org. Para isso, estudos futuros do GEPPECS já estão sendo desenvolvidos com a intenção de aplicar o MRS.org e utilizar o modelo de avaliação das competências, visando colocar em prática o que foi proposto nesta dissertação. Com isso, terá uma comprovação na prática da eficácia do modelo e fará com que tenha uma validação perante as empresas.

Diante do exposto, esta dissertação respondeu ao problema de pesquisa por meio do aprofundamento da avaliação da sustentabilidade nos modelos de gestão. Para isso, foi feito um detalhamento do que se espera de uma empresa para alcançar o nível desejado e orientá-la quanto ao desenvolvimento e avaliação da sustentabilidade. O MRS.org foi especificado para um claro entendimento de como é realizada a avaliação das competências presentes no modelo.

Dessa forma, entendeu-se que o MRS.org apresentou as condições necessárias para ser considerada como referência na orientação das empresas para o alcance da sustentabilidade almejada. O modelo possui base conceitual bem

explicada, demonstrando a utilização de todas as teorias para implementação da sustentabilidade nas organizações e possui avaliação detalhada dentro desta dissertação.

REFERÊNCIAS

- AGYEMAN, J.; EVANS, B. 'Just sustainability': the emerging discourse of environmental justice in Britain? **The Geographical Journal**, v. 170, n. 2, p. 155–164, 2004.
- ALVINO-BORBA, A.; MATA-LIMA, H. Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação de Portugal e na União Européia. **Serviço Social & Sociedade**, n. 106, p. 219–240, 2011.
- AZAPAGIC, A. Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. **Journal of Management Development**, v. 81, n. 5, p. 303–316, 2003.
- AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: A general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 78, n. 4, p. 243–261, 2000.
- BANDEIRA, D. L.; BECKER, J. L.; EICHENBERG, T. R. Processo de escolha da melhor localização de unidades operacionais móveis: uma aplicação da técnica processo de análise hierárquica – AHP. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 356–372, 2014.
- BANSAL, T. et al. **Network for Business Sustainability**. Disponível em: <<https://nbs.net/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2013.
- BANSI, A. C.; MACINI, N.; CALDANA, A. C. F. Sustentabilidade Organizacional: proposição de um framework para a gestão da sustentabilidade social a partir da lógica das competências. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 30–64, 2016.
- BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá / Universidade Estadual de Londrina, 2010.
- BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W.; BOLLINGER, A. Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions - a strategy for eco-effective product and system design. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 1337–1348, 2007.
- BUJES, M. I. E. Para pensar pesquisa e inserção social. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 2, n. 2, p. 106–124, 2008.
- CALIXTO, P.; SAURA, P.; HERNÁNDEZ, M. A. La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental. **Teoría educativa**, v. 20, p. 179–204, 2008.

CASTRO, C. J. Sustainable development: Mainstream and critical perspectives. **Organization and Environment**, v. 17, n. 2, p. 195–225, 2004.

CHENG, C. Y.; FET, A. M.; HOLMEN, E. **Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into strategy**. Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference. **Anais...Hong Kong**: 2010

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. DE. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 47, n. 3, p. 40–52, 2007.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 68–77, 1994.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161–176, 2000.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy & the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FABER, N.; JORNA, R.; VAN ENGELLEN, J. The sustainability of “sustainability” - a study into the conceptual foundations of notion of “sustainability”. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 7, n. 1, p. 1–33, 2005.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável : desvendando as sobreposições e alcances de seus. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 3, p. 667–681, 2017.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Fronteiras - estudos midiáticos**, v. 16, n. 2, p. 124–131, 2014.

FLAMMER, C.; BANSAL, P. Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. **Strategic Management Journal**, 2017.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

GALLELI, B. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2013.

GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO, F. M.; CARVALHO, L. Sustentabilidade empresarial e governança corporativa : uma análise da relação do ISE da BM&FBovespa com a compensação dos gestores de empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 2, p. 134–149, 2017.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 56–69, 2004.

JACOBI, P. R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 233–250, 2005.

JACQUES, E. **Levels of abstraction in logic and human action**. Londres: Educational, 1978.

KAHRAMAN, C.; CEBECI, U.; RUAN, D. Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy AHP: The case of Turkey. **International Journal Production Economics**, v. 87, p. 171–184, 2004.

KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 428–444, 2017.

LAMBERT, E. The impact of organizational justice on correction al staff. **Criminal Justice**, v. 31, n. 2, p. 155–168, 2003.

LASRADO, F.; ARIF, M.; RIZVI, A. Article information : **International Journal of Organizational Analysis**, v. 23, n. 3, p. 425–455, 2015.

LEITE, A. A. V. et al. Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 264–285, 2018.

LIBERATORE, M. J.; NYDICK, R. L. Group decision making in higher education using the analytic hierarchy process. **Research in Higher Education**, v. 38, n. 5, p. 593–614, 1997.

LÓPEZ, F.; TORRE, G. DE. Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. **Investigación Administrativa**, v. 48, n. 122, 2018.

MAGGI, B. **Do agir Organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MAZZA, J. Inclusão social, mercados de trabalho e capital humano na América Latina. In: **Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 183–206.

MILES, R. E. et al. Organizational Strategy , Structure , and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 977–994, 2003.

MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: The journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 801–839, 2006.

MOHRMAN, S. A.; SHANI, A. B. **Organizing for sustainability**. Bingley: Emerald Group Publishing, 2011.

MOLTENI, M.; PEDRINI, M. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 7/8, p. 626–636, 2010.

MOREIRA, I. D. C. A inclusão social e a popularização da ciência e tecnologia no Brasil. **Inclusão Social**, v. 1, n. 2, p. 11–16, 2006.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: Cengage, 2013.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254–288, 2009.

MUNCK, L.; 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, 2011.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; CORRÊA, H. L. Gestão da sustentabilidade ambiental: a perspectiva das competências. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 3, p. 57–74, 2016.

NUSDEO, A. M. O. **Defesa da concorrência e globalização econômica: o controle da concentração de empresas**. São Paulo: Malheiros, 2002.

O'CONNOR, J. ¿Es posible el capitalismo sostenible? **Papeles de población**, v. 6, n. 24, p. 27–52, 2000.

OLIVEIRA, E. W. M. **Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competências Organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina,

2014.

PIERRI, N. Processo histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo sustentable. In: PIERRI, N.; FOLADORI, G. **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. Tese. (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica. USP - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2014.

SAATY, T. **The Analytic Hierarchy Process**. Nova York: McGraw-Hill, 1980.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The Triple Bottom Line: how Today's Best-Run Companies Are Achieving**. San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2007.

SCHAFFEL, S. B. **Em busca da eco-sócio eficiência no caso da agricultura familiar voltada para a produção de biodiesel no Brasil**. Tese. (Doutorado em Planejamento Energético) - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

SHWOM, R. Strengthening sociological perspectives on organizations and the environment. **Organization and Environment**, v. 22, n. 3, p. 271–292, 2009.

SILVA, S.; GUENTHER, E. Setting the research agenda for measuring sustainability performance – systematic application of the world café method. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 4, p. 455–469, 2018.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. **Organization and Environment**, v. 26, n. 1, p. 7–30, 2013.

SUBRAMANIAN, N.; RAMANATHAN, R. A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. **International Journal Production Economics**, v. 138, n. 2, p. 215–241, 2012.

SULISTIARINI, E. B. et al. A conceptual framework of sustainable development strategy as “corporate responsibility” in manufacturing industry. **Environmental Quality Management**, v. 27, n. 3, p. 147–161, 2018.

TSOLAKIS, N.; ANASTASIADIS, F.; SRAI, J. Sustainability Performance in Food Supply Networks: Insights from the UK Industry. **Sustainability**, v. 10, n. 3148, 2018.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, p. 01–14, 2004.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of Concepts CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, p. 95–105, 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2–3, p. 107–119, 2003.

VICENTE, P. O uso de simulação como metodologia de pesquisa em ciências sociais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 01–09, 2005.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Press, The Free, 1964.

WHEELER, D. et al. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT - Sloan Management Review**, v. 7, n. 41, 2005.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT - WBCSD. **A ecoeficiência: criar mais valor com menos impacto**. Lisboa: 2000.

APÊNDICE

Questão 1: Orientações para posicionamento nos requisitos mínimos para acesso aos níveis de sustentabilidade

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

Questão 2: Entregas mínimas esperadas para cada nível de sustentabilidade

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial consciente</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	

<i>Sustentabilidade empresarial sinérgica</i>	
9	Extremo
8	Entre muito forte e extremo
7	Muito forte
6	Entre forte e muito forte
5	Forte
4	Entre moderado e forte
3	Moderado
2	Entre igual e moderado
1	Igual
2	Entre igual e moderado
3	Moderado
4	Entre moderado e forte
5	Forte
6	Entre forte e muito forte
7	Muito forte
8	Entre muito forte e extremo
9	Extremo
<i>Sustentabilidade empresarial holística</i>	