



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

ELIZABETH WOOD MOÇATO DE OLIVEIRA

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

---

Londrina  
2014

ELIZABETH WOOD MOÇATO DE OLIVEIRA

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

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

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2014

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

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

M687v Moçato de Oliveira, Elizabeth Wood.  
Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional  
/ Elizabeth Wood Moçato de Oliveira. – Londrina, 2014.  
126 f. : il.

Orientador: Luciano Munck.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina,  
Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
2014.  
Inclui bibliografia.

1. Gestão ambiental – Teses. 2. Meio ambiente – Aspectos econômicos – Teses.  
3. Administração de empresas – Aspectos ambientais – Teses. 4. Desenvolvimento  
sustentável – Teses. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina.  
Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Título.

CDU 658:577.4

ELIZABETH WOOD MOÇATO DE OLIVEIRA

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

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
UEL – Londrina - PR

---

Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis  
UEL – Londrina - PR

---

Prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour  
UNESP – Bauru – SP

Londrina, 17 de janeiro de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que participaram dessa pesquisa.

Primeiramente ao meu orientador, que sempre esteve disposto a discutir minhas inquietações com muita paciência.

Às minhas colegas do grupo de pesquisa “Gestão por Competências e Sustentabilidade Empresarial”, que fomentaram discussões úteis a esse trabalho.

Aos participantes da investigação empírica, que reservaram um pouco de seu tempo para nos receber e discutir nossa problemática de pesquisa.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, que nos transmitiram seus conhecimentos e proporcionaram bons debates.

Ao Francisco Navarro, secretário do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, pessoa venerável, sempre disposta a ajudar.

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

“Todas as formas ainda se encontram em esboço, tudo vive em transformação: mas o universo marcha para a perfeita arquitetura [...] Nada poderá se interromper sem quebrar a unidade do mundo”.

Murilo Mendes

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, Elizabeth Wood. **Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional**. 2014. 126 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.

## RESUMO

O objetivo principal desta dissertação é analisar a validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da sustentabilidade articulado por competências. Para o alcance deste, outros quatro objetivos específicos foram delineados: descrever as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade econômica, em contexto organizacional; explicar a proposição da competência sustentabilidade econômica vinculada a um modelo de gestão da sustentabilidade; estabelecer o processo para análise da validade empírica da Sustentabilidade Econômica enquanto uma competência organizacional; e descrever as contribuições advindas da análise da validade proposta. A busca por respostas a estes objetivos dá continuidade a uma trajetória de estudos teóricos e empíricos que promoveram avanços concernentes ao tratamento da sustentabilidade como uma competência organizacional macro. Estes avanços confluíram na proposta de um modelo, denominado 'Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional' (FRASOR), que propõe a articulação de competências para orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. Este modelo, elaborado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), encontra-se em processo de validação. Nesta dissertação é estudada especificamente a Sustentabilidade Econômica, terceira componente do modelo a ter sua validade analisada. A pesquisa, em geral, se caracteriza como qualitativa e exploratória, orientada empiricamente pelo 'Ciclo Interligado de Validação Qualitativa' (CIVQ), que contém três etapas: definição constitutiva e operacional; validade de construto (a qual envolve as validades de conteúdo e de face, e confiabilidade); e validade preditiva. A pesquisa empírica foi realizada com quatro empresas referências em sustentabilidade, com certificação A+ pelo *Global Reporting Initiative* (GRI). A coleta de dados aconteceu a partir de sessão de *focus group* com os representantes das áreas administrativas e posteriormente por entrevistas individuais com os mesmos. Além disso, a procura de informações complementares que confirmassem ou negassem os dados coletados, analisou-se os relatórios de sustentabilidade das organizações participantes do estudo. Fundamentando-se na triangulação das informações advindas do levantamento teórico, entrevistas e documentos processou-se a análise da validade qualitativa fazendo uso do Ciclo Interligado de Validação Qualitativa (CIVQ). Como resultado desta análise tem-se que a sustentabilidade econômica, ao ser convertida numa competência que compõe um modelo de gestão da sustentabilidade baseado em competências, apresenta-se como uma competência organizacional válida, visto que, em essência, suas proposições atenderam a todas as exigências previstas nas etapas do "Ciclo Interligado de Validação Qualitativa".

**Palavras-chave:** Sustentabilidade organizacional. Sustentabilidade econômica. Competências organizacionais. Validade.

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, Elizabeth Wood. **Validity of economic sustainability as an organizational competence**. 2014. 126 p. Dissertation (Masters in Business Administration) - Graduate Program in Business Administration, State University of Londrina, Londrina, 2014.

## ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to analyze the validity of economic sustainability as an organizational competence component of a management model of sustainability articulated by competencies. In order to achieve this goal, four specific objectives were delineated: to describe the conceptual and practical foundations of sustainability, in particular the economic sustainability in an organizational context; to explain the proposition of linking economic sustainability expertise to a model of sustainability management; to establish a process for analyzing the empirical validity of the economic sustainability as an organizational competence, and describe the contributions from the analysis of the validity of the proposal. The search for answers to these goals continues a trend of theoretical and empirical studies concerning of the advances that was promoted in sustainability as a macro organizational competence. These advances were converged on a model propose, named "Representative Framework of organizational sustainability" (RFOS), which proposes a competence articulation to conduct the management of sustainability in an organizational context. This model, developed by Munck and Munck Borim-de-Souza (2011b), lies in the validation process. This dissertation will be specifically studying the economic sustainability, third component of the model to have its validity analyzed. The research is characterized as qualitative and exploratory, empirically oriented by the "qualitative and interconnected cycle of validation", which contains three steps: constitutive and operational definition; construct validity (which involves the validity of content and face validity, and reliability); and predictive validity. The empirical research was carried out with four companies, which are reference in sustainability, with A+ certification by Global Reporting Initiative (GRI). Data collection was taken place from focus group sessions with representatives of the administrative areas and then by individual interviews with them. In addition to the search for additional information to confirm or deny the data collected, an analysis was made of sustainability reports of the organizations in the study. Basing on the information triangulation coming from theoretical review, examination of interviews and documents, the qualitative validation was processed through the qualitative and interconnected cycle of validation. As a result of this analysis, the economic sustainability, once converted into a competence witch composes a management model of sustainability articulated by competencies, have shown to be a valid organizational competence, given that, in essence, its proposals met all the requirements set out in the stages of the "qualitative and interconnected cycle of validation"

**Key words:** Organizational sustainability. Economic sustainability. Organizational Competence. Validity.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> -	Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional.....	27
<b>Figura 2</b> –	Rede Corporativa Sustentável Local (SLEN) .....	28
<b>Figura 3</b> -	<i>Framework</i> conceitual de uma abordagem de Balanced Scorecard Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional .....	29
<b>Figura 4</b> –	Síntese Socioeconômica.....	30
<b>Figura 5</b> -	<i>Framework</i> representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional.....	33
<b>Figura 6</b> -	Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line, Avaliação Integrada e Sustentabilidade .....	36
<b>Figura 7</b> -	“Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente” .....	37
<b>Figura 8</b> -	Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis.....	40
<b>Figura 9</b> –	Modelo de Valor Sustentável .....	42
<b>Figura 10</b> -	Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências.....	68
<b>Figura 11</b> –	Desenho da dissertação.....	83

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Categorias das Competências Organizacionais.....	32
<b>Quadro 2</b> - Quadro referência das condições ideais para a avaliação de modelos de gestão da SO.....	43
<b>Quadro 3</b> – Análise dos modelos de SO a luz das condições conceituais ideias.....	44
<b>Quadro 4</b> – SE Clássica e SE em Contexto de Sustentabilidade Organizacional .....	53
<b>Quadro 5</b> – A formação do conceito da competência organizacional inserção socioeconômica.....	61
<b>Quadro 6</b> - Etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências .....	69
<b>Quadro 7</b> – Estrutura de levantamento do referencial teórico.....	72
<b>Quadro 8</b> – Organizações participantes da pesquisa, seus entrevistados e ramos de atuação.....	76
<b>Quadro 9</b> – Roteiro de investigação.....	79
<b>Quadro 10</b> - Síntese da Análise da Validade da Sustentabilidade Econômica Enquanto Competência Organizacional .....	108

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIT –	<i>Bureau</i> Internacional do Trabalho
BSC –	<i>Balanced Scorecard</i>
BSCH –	<i>Balanced Scorecard</i> Hexagonal
CAPES -	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COM –	Comissão das Comunidades Europeias
FRASOR –	<i>Framework</i> Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
GRI –	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISO –	<i>International Organization for Standardization</i>
RBV –	<i>Resource Based View</i>
S.E. –	Sustentabilidade Econômica
SLEN –	Rede Corporativa Sustentável Local
S.O. –	Sustentabilidade Organizacional
TCLE -	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TBL –	<i>Triple Bottom Line</i>
WBCSD -	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WCED –	<i>World Commission on Environment and Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	OBJETIVO GERAL .....	15
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	16
<b>2 A</b>	<b>LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	17
2.1	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	18
<b>3.</b>	<b>A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	21
3.1	SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	23
3.2	MODELOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	26
3.2.1	Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional .....	27
3.2.2	Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN).....	28
3.2.3	<i>Framework</i> Balanced Scorecard Hexagonal .....	29
3.2.4	Síntese Socioeconômica .....	30
3.2.5	<i>Framework</i> Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR) .....	30
3.2.6.	Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line, Avaliação Integrada e Sustentabilidade .....	35
3.2.7.	Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente .....	36
3.2.8.	Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis .....	38
3.2.9.	Modelo de Valor Sustentável.....	41
3.3	ANÁLISE DOS MODELOS DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	42
<b>4</b>	<b>SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	47
4.1	AS QUESTÕES ECONÔMICAS E A SUSTENTABILIDADE .....	47
4.2	A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA ALINHADA AO MODELO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	48

4.2.1	Ecoeficiência .....	54
4.2.2	Inserção Socioeconômica.....	56
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
5.1	O PROCESSO DE VALIDAÇÃO DE UM ESTUDO QUALITATIVO .....	65
5.2	A ANÁLISE DE VALIDADE PROPOSTA POR ESTE TRABALHO.....	67
5.3	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	71
5.4	COLETA DE DADOS.....	73
5.4.1	Unidade de Análise.....	74
5.4.2	Instrumentos de Coleta de Dados .....	77
5.4.3	Análise dos Dados.....	81
5.5	DESENHO DA DISSERTAÇÃO .....	82
5.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	83
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>85</b>
6.1	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA.....	85
6.2	VALIDADE DE CONSTRUCTO .....	93
6.2.1	Validade de Face.....	93
6.2.2	Validade de Conteúdo .....	97
6.2.3	Confiabilidade .....	98
6.3	VALIDADE PREDITIVA.....	100
6.4	PARECER SOBRE A ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA ENQUANTO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	104
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Especialmente depois de movimentos ambientalistas iniciados na década de 1970, que alertavam para a forte tendência de catástrofes ecológicas advindas dos rumos desenvolvimentistas que a sociedade tomava, surge grande preocupação com um novo modelo de desenvolvimento, denominado desenvolvimento sustentável. Este representa as exigências sociais concebidas a fim de rever o modelo de desenvolvimento econômico praticado ao longo de gerações ao mesmo tempo em que promove também o uso responsável e eficiente dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e o progresso social (RANSBURG; VÁGÁSI, 2007).

Neste contexto, entra em cena estudos sobre a sustentabilidade em contexto organizacional, que pode ser vista como representante de um conjunto de novas estratégias de desenvolvimento imbuído da melhoria e da minimização simultânea dos impactos ambientais e sociais negativos oriundos do desenvolvimento econômico desregrado. Reconhece-se que para a sustentabilidade do planeta como um todo ser alcançada, o desenvolvimento sustentável deve ser conquistado inicialmente em cada instituição componente da sociedade. Ou seja, todos os sistemas que constituem o mundo que conhecemos (política, economia, religião, cultura, meio ambiente, educação, ciência, legislação, organizações...) devem primar por ser sustentáveis.

Sendo as organizações uma das partes constituintes da sociedade, ações para alcançar as exigências impostas pela sustentabilidade devem também fazer parte delas. Tal afirmativa tem respaldo na contribuição de autores como com Lélé (1991), Jiménez-Herrero (2000) e Osorio, Lobato e Castillo (2005), os quais defendem que a sustentabilidade organizacional é uma das sustentabilidades que potencializam o alcance de um desenvolvimento sustentável sistêmico.

Ressalta-se ainda que as organizações mobilizam (e dela dependem) diretamente o fluxo de materiais e energia que sustentam a cadeia produtiva, por vezes, em escala mundial. Com isso, exercem, ao mesmo tempo, o papel de causadoras de problemas ambientais e sociais e de atores geradores de recursos (renda, moradias, alimentos, etc.) para a sobrevivência da população. Esta consciência, em particular, indica que elas devem assumir coerentes ações que visem o desenvolvimento sustentável sistêmico (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

A sustentabilidade, quando buscada pelas diversas formas de organizações existentes (empresas, universidades, ONGs, departamentos políticos etc.), constitui-se em intentos que primam pela busca de um equilíbrio macro de diversos sistemas sociais. A soma desses intentos e seus consequentes alcances é o que concede os alicerces institucionais, sociais, culturais e econômicos para a viabilização de um desenvolvimento sustentável sistêmico (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

Meadows, Meadows e Randers (1992), afirmam que para a sustentabilidade acontecer é necessária uma gestão integrada, que represente a visão conexa e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental alinhados à estratégia de gestão.

Porém, teóricos como Pierri (2001) e Fernandes (2003) destacam a falta de consenso acerca de como alcançar o desenvolvimento sustentável, visto que há diversas correntes do pensamento que manifestam suas contribuições acerca da temática, porém cada uma orientada por ideais diferentes, resultando na falta de consenso, o que também dificulta o acontecimento da sustentabilidade, pois não há objetivo comum (FERNANDES, 2003).

Sendo assim, para que o cenário proposto para a sustentabilidade em contexto organizacional venha a se aproximar da realidade ora requerida é preciso, primeiramente que haja comum entendimento do que ela representa. Isto significa as organizações entenderem o que se espera delas para que sejam consideradas sustentáveis. Uma das formas de se fazer isso é através do desenvolvimento de modelos que delimitem ações necessárias para este fim, orientando as práticas e resultados organizacionais que promovam o desenvolvimento sustentável.

O meio mais comum para análise da sustentabilidade em contexto organizacional seja o Triple Bottom Line (TBL), proposto por Elkington (1999). Nele há o relacionamento dos chamados três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), sendo esta alcançada pela integração e equilíbrio destes pilares. Apesar de delimitar um caminho para o alcance da sustentabilidade organizacional o Triple Bottom Line ainda não especifica funcionalmente as entregas necessárias para concretizar cada um desses pilares.

Incentivados pela carência de modelos organizacionais que auxiliam na concretização da sustentabilidade em contexto organizacional, Munck, Munck e

Borim-de-Souza (2011b) propuseram um modelo teórico denominado *Framework* Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR) com esta finalidade.

Este modelo entende a partir das teorias do agir organizacional e das competências, que as organizações são um processo de ações e decisões, sendo estas construídas internamente. Portanto, a organização é cotidianamente auto-produzida pelos indivíduos. Ao encontro dessas ideias vem a teoria das competências, como forma de respaldar a maneira como as organizações tomam suas decisões e agem, ou seja, essa teoria tem potencial para viabilizar e orientar as ações voltadas ao alcance da sustentabilidade organizacional. Em suma, a teoria do agir organizacional promulga que as organizações são formadas por ações e decisões, processuais, em curso e nunca acabadas, chamados agires organizacionais; e a teoria das competências dá suporte à condução das maneiras objetivas que se pode gerenciar esses agires em prol da conquista da sustentabilidade organizacional.

Fundamentando-se nas teorias de base utilizadas, o FRASOR usufrui dos ideais do Triple Bottom Line, converte seus pilares em competências e as apresenta como as seguintes competências organizacionais: sustentabilidade social, ambiental e econômica. Estas, segundo o FRASOR, serão alcançadas a partir das sub-competências ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica combinadas duas a duas e desenvolvidas simultaneamente.

Destaca-se que o FRASOR representa um *framework* já difundido em publicações acadêmicas como um modelo teórico que orienta o alcance da sustentabilidade, porém cabe ainda entender se, quando levado ao contexto real vivenciado pelas organizações, ele mantém-se válido para guiar as decisões organizacionais rumo à sustentabilidade. Considerando essa lacuna, o presente trabalho, depois das pesquisas de Galleli-Dias (2013) e Bansi (2013) terem analisado as validades da sustentabilidade ambiental e social enquanto competências componentes do FRASOR, intenta conhecer se a sustentabilidade econômica, também constituinte do FRASOR, quanto convertida em uma competência mantém-se plausível para o alcance da sustentabilidade em contexto organizacional segundo as premissas apregoadas pelo referido modelo. Portanto, este trabalho tem como pergunta de pesquisa: **em que condições o conceito de**

## **sustentabilidade econômica, enquanto uma competência componente de um modelo para o alcance da sustentabilidade organizacional é válido?**

Entende-se aqui como válido um modelo ou conceito que tem seus objetivos atingidos, ou seja, que seja capaz de concretizar os resultados a que se propõe no contexto em análise (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a; MARTINS, 2006).

O trabalho de análise da validade ou até de aperfeiçoamento de um modelo como o FRASOR tende a trazer contribuições acadêmicas e práticas para as ciências empresariais. Isso porque um modelo busca simplificar a realidade, orientar a decisão e a ação (FISHER, 1998, p. 47), sendo imprescindível para a real concretização de qualquer proposta, inclusive para o alcance da sustentabilidade organizacional analisar a coerência e consistência da organização de conceitos proposta e representada em um framework.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a validade da sustentabilidade econômica como uma competência organizacional componente do Framework representativo do acontecimento da sustentabilidade em contexto organizacional.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade econômica, em contexto organizacional;
- Explicar a proposição da vinculação da competência sustentabilidade econômica a um modelo de gestão da sustentabilidade;
- Estabelecer o processo para análise da validade empírica da Sustentabilidade Econômica enquanto uma competência organizacional;
- Descrever as contribuições advindas da análise da validade proposta.
-

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho se divide em sete partes. A primeira delas é a presente introdução, que busca descrever o problema de pesquisa, o objeto de estudo dessa dissertação, bem como seus objetivos. Já a segunda parte apresenta uma revisão bibliográfica acerca das competências organizacionais, visto que este trabalho intenta analisar a validade da Sustentabilidade Econômica enquanto uma competência organizacional componente do FRASOR. Para tanto, aborda a origem da lógica das competências, o que são e como são transpostas para o contexto organizacional.

A terceira parte apresenta o conceito de sustentabilidade voltado às organizações, bem como estudos sobre alguns modelos de operacionalização da sustentabilidade. Essa seção finaliza discutindo de forma aprofundada o modelo FRASOR que propõe norte para práticas organizacionais sustentáveis, este modelo também foi considerado nas pesquisas de Galleli-Dias (2013) e Bansi (2013), e se mostrou diferenciado em relação à validade de suas propostas quando posto à prova em contexto empresarial em empresas.

Na quarta seção são elaborados os conceitos e suas respectivas integrações que permitem tratar a Sustentabilidade Econômica em contexto de Sustentabilidade Organizacional, visando com isso discutir de que maneira a Sustentabilidade Econômica deveria ser pensada para gerar a Sustentabilidade Organizacional. Nessa seção também são discutidos os conceitos de ecoeficiência e justiça socioambiental, competências de suporte para o alcance da Sustentabilidade Econômica, de acordo com o FRASOR.

Na quinta seção são discutidos os procedimentos metodológicos. No sexto capítulo se apresenta e discute os dados coletados no campo. E por fim, na última seção são dispostas as considerações finais deste estudo.

## 2 A LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Considerando que este trabalho intenta reconhecer ou não a validade da Sustentabilidade Econômica enquanto competência organizacional, esta seção destina-se a discutir sobre as competências organizacionais. Para tanto, aborda a origem da lógica das competências, o que são e como são transpostas para o contexto organizacional, utilizando para isso as contribuições de autores como Mills et al. (2002) - pesquisadores basilares para a construção do FRASOR.

A lógica das competências em contexto organizacional advém da visão baseada em recursos, que emerge da insatisfação e insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva (KRETZER; MENEZES, 2006). “Essa teoria destaca que a concorrência passa a ser fundada sobre as competências que estão baseadas nos recursos únicos e raros da organização” (PIRES; MARCONDES, 2004, p. 67). Sendo assim, dentro dessa perspectiva, as decisões estratégicas da firma não são determinadas por fatores mercadológicos e produtos, mas sim pela organização de recursos (KRETZER; MENEZES, 2006).

Essa abordagem considera as competências, as capacidades e as habilidades como sendo “a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas, a longo prazo ou de vida longa” (KRETZER; MENEZES, 2006, p. 66). Este tipo de gestão, segundo Drejer (2002) tem sido universalmente aceito como responsável pela competitividade organizacional.

Trabalhar a organização sob o ponto de vista dos recursos é uma opção estratégica, que é menos utilizada do que a estratégia baseada em produto. QUANDO SE OLHA PARA EMPRESAS DIVERSIFICADAS EM RECURSOS AO INVÉS DE PRODUTOS, TEM-SE UMA PERSPECTIVA DIFERENTE E TALVEZ MAIS RICA SOBRE AS SUAS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO (WERNERFELT, 1984).

Dentre os RECURSOS MAIS IMPORTANTES DA EMPRESA ESTÃO OS INDIVÍDUOS E SUAS COMPETÊNCIAS, POIS A PARTIR DELES É QUE MUDANÇAS E BONS DESEMPENHOS PODEM OCORRER. NESTE SENTIDO, ANALISAR A ORGANIZAÇÃO SOB A LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS PODE SER BASTANTE PROVEITOSO PARA ESTRUTURAR E OTIMIZAR SUAS PRÁTICAS E PROCESSOS. A gestão por competências representa o desenvolvimento de uma infra-estrutura administrativa apropriada, cria uma gestão da cultura,

proporciona o trabalho em equipe, capacita para a mudança e para o compartilhamento de recursos, e pensa a longo prazo, por isso não pode ser copiada facilmente pelos concorrentes.

## 2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais podem ser descritas como a capacidade da organização de reunir seus ativos e seu capital humano, produzindo através desta união aprendizado e conhecimentos, que poderão ser usados como benefício à organização, através da otimização e até do desenvolvimento de novos processos, produtos e atividades organizacionais (MOURA E BITENCOURT, 2006; BITENCOURT, 2005). A competência de uma organização pode ser resumida como uma habilidade de combinar recursos em prol da entrega de produtos e serviços (MILLS et al., 2002).

Mills et al. (2002) acreditam que as competências são formadas por um conjunto de recursos, e por isso podem ser aprimoradas a partir do melhor manejo dos mesmos. Mills, Platts e Bourne (2003) complementam que uma determinada competência pode se unir a outra formando uma competência maior, chamada por eles de competência essencial. Um exemplo disso são as competências de coordenar e desenvolver recursos, que quando unidas entre si e a outras, resultam na entrega de um produto e serviço adequado ao cliente final.

Para Mills et al. (2002), a competência exprime se a organização desempenha bem ou não as atividades a que se propõe. Segundo esses autores a competência organizacional é variável, e não deve ser tratada do sob o ponto de vista de algo que a organização possui ou não, mas algo que ela tem em certo nível em relação aos concorrentes.

Neste sentido os autores propõem que caso o desempenho organizacional seja considerado bem abaixo da média é sinal de que a competência organizacional é muito baixa; se ele for considerado abaixo da média, a competência é baixa; se o desempenho estiver na média, a competência é média; se o desempenho for ao nível do melhor, a competência é alta; e se o desempenho for de líder, a competência é muito alta. Conforme a competência for aumentando, no sentido de muito baixa para muito alta, a organização transforma fraquezas em força

significativa, o que resulta em alto desempenho devido ao desenvolvimento adequado de competências requeridas pelo mercado.

Destaca-se que as competências organizacionais (competências coletivas) são formadas pela inter-relação entre as competências individuais e não simplesmente pela soma das competências de cada indivíduo, mas pela combinação adequada dessas competências individuais (BOTERF, 2003).

Para que uma organização seja competente, deve se cercar de indivíduos que tenham a competência que ela deseja, para que, então, a partir da interação entre estes indivíduos sejam desenvolvidas as competências organizacionais. Cada interseção de atores humanos e conhecimento leva a uma oportunidade de criar novos conhecimentos e competências. Embora o conhecimento seja fruto da mente humana, ele não se perpetua e evolui sem que aconteça a interação entre os membros da organização (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Salienta-se que competências podem variar de acordo com os objetivos organizacionais, e são constituídas pelo agrupamento de membros da organização e de seus conhecimentos que são capazes de realizar atividades que agregam valor para a organização e ao seu mercado. Quando o conhecimento é dispersado, as capacidades são recombinações, criando novas competências. Quando as competências são baseadas em conhecimento tácito são difíceis de imitar.

Cabe destacar que as competências são resultado de um processo que deve ser constantemente construído, aperfeiçoado e corrigido. Uma vez desenvolvidas as competências organizacionais, as mesmas devem ser regularmente construídas e aprimoradas a partir da contribuição dos indivíduos envolvidos na organização, pois trata-se de processo construído pelo coletivo (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Segundo Schwartz (2010) tanto o conhecimento formal quanto a experiência são importantes para o bom desempenho das atividades. A experiência é bastante importante neste processo, pois permite gerir aspectos singulares, a partir da utilização de memória, e hábitos, que são particularidades da experiência, e não podem adquiridos via conhecimento formal, pois são fruto de situações particulares (SCHWARTZ, 2010).

Neste sentido, segundo o autor, há a possibilidade de articulação entre os conhecimentos advindos do polo mais formal (acadêmico – resultante da experiência de formação); e a dimensão de um saber, do lado da experiência, mas que não teria o mesmo estatuto, considerada a experiência de competência. Isso porque as duas formas de conhecimento são diferentes e complementares, portanto são igualmente importantes.

Para Drejer (2002) o desenvolvimento de competências deve estar alocado no departamento de Recursos Humanos, pois este consegue fazer as conexões entre competências organizacionais e individuais. Segundo o autor o desenvolvimento de competências organizacionais está intimamente ligado ao aprendizado organizacional - este acontece por meio do aprendizado individual, da tecnologia utilizada na empresa, dos sistemas gerenciais, da estrutura organizacional e da cultura corporativa.

Sanchez (2004) destaca que o tempo necessário para criar uma competência e o tempo que esta competência perdurará como vantagem competitiva é variável, e que as competências podem derivar de diferentes tipos de conhecimento dentro de uma organização, sendo fruto de inter-relações complexas ou simples, que serão aplicáveis a diferentes contextos, representando vantagens competitivas em determinadas especificidades e não em outros.

Portanto, entende-se neste trabalho que as competências são formadas a partir da combinação de recursos, resultando no bom desempenho ou não da atividade organizacional. Sendo constituídas de recursos, as competências podem ser aprimoradas a partir da obtenção de mais recursos e da adequada gerência dos mesmos. Neste sentido as competências são variáveis, resultantes de um processo construído e em constante aperfeiçoamento, por isso devem ser vistas como algo que a organização possui em certo nível em relação aos concorrentes.

### 3 A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Esta seção destina-se a apresentação e discussão do conceito de sustentabilidade voltado às organizações. Para tanto se empenha inicialmente em tratar o conceito de desenvolvimento sustentável, que deu origem a preocupação com a sustentabilidade em diversos níveis institucionais, inclusive no âmbito organizacional. Posteriormente dedica-se especificamente ao conceito de sustentabilidade organizacional, foco desta pesquisa. E por fim são apresentados modelos de operacionalização da sustentabilidade, e melhor discutido um deles, considerado aplicável ao contexto empresarial pelos estudos de Bansi (2013) e Galelli-Dias (2013), o qual orientará e será parte da investigação empírica proposta por esta dissertação.

Há mais de quatro décadas instituições variadas se atentam a questões referentes às formas de organização social da produção, motivadas pela preocupação com catástrofes ecológicas (GUERRA et al., 2007). Isso porque com os avanços tecnológicos trazidos pela revolução industrial e o crescente aumento da população, a atividade humana passou a causar mais impacto negativo ao meio ambiente. E o que durante muito tempo foi visto como fonte inexaurível de recursos disponíveis às necessidades humanas agora passa a ser uma inquietação, quando constatado que os recursos são limitados (ARAÚJO et al., 2006).

Segundo Pierri (2001) a consciência ambientalista surge com a percepção dos efeitos negativos da industrialização e da colonização, e foi introduzida nos anos de 1960 e 1970 a partir de informes científicos que alertavam para a grave situação do planeta. Este movimento aconteceu primeiramente nos países baixos e Alemanha.

Brunacci e Philip Jr (2005) destacam que o desenvolvimento econômico sem considerar os prejuízos ambientais já não permanece na maioria das culturas organizacionais. Isso porque já se percebe a insuficiência de fatores naturais para a manutenção da vida humana no planeta, e a necessidade de romper com o costumeiro crescimento ilimitado, “uma vez que o desenvolvimento insustentável apresentará limites de esgotamento em tempos breves, caso as tendências sociais e econômicas não sejam transformadas em prol do bem estar da população mundial” (CAMARA; SOUZA, 2009, p. 24). Neste sentido, exige-se uma nova interpretação sobre o funcionamento econômico e social do mundo.

Essa nova interpretação vem sendo trabalhada em diversas vertentes da ciência, e também na ciência social. Segundo Lenzi (2006), uma das primeiras análises sobre a relação homem-natureza nas ciências sociais foi realizada pela Sociologia Ambiental, criada por Catton e Dunlap. Porém, na década de 90, os autores reconhecem que sua proposta havia fracassado. Em contrapartida, surgem os conceitos de Modernização Ecológica (ME), Teoria da Sociedade de Risco (SR) e Desenvolvimento Sustentável (DS) como forma de redirecionar a Sociologia Ambiental (LENZI, 2006).

Dentre estes três conceitos, o mais disseminado e trabalhado pelas ciências em geral é o conceito Desenvolvimento Sustentável (DS). Como um novo paradigma, a sustentabilidade, estágio de manutenção do desenvolvimento sustentável (SOUZA, 2010) é entendida como aquela que expressa hoje o desejo de quase todas as sociedades, em que parte do mundo, por uma situação em que o econômico, o social e o ambiental sejam tomados de maneira igual (MONTIBELLER, 2007).

O desenvolvimento sustentável é o caminho para o estado da sustentabilidade e se baseia na preservação dos recursos naturais, e na busca pelo equilíbrio social, cultural e econômico (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005). Trata-se de um processo de desenvolvimento, que resultará no progresso humano através do alinhamento de interesses econômicos, ecológicos e sociais.

Em vista de promover mudanças, discussões foram empreendidas acerca do Desenvolvimento Sustentável, dentre elas ressalta-se o Clube de Roma e a Conferência de Estocolmo, no ano de 1972; a Declaração de Cocoyok, documento desenvolvido em 1974; o Relatório Brundtland; a Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), que aconteceu no ano de 1992 no Rio de Janeiro, dentre outros, que tiveram como preocupação comum o acontecimento do desenvolvimento econômico concomitantemente com a preservação do meio ambiente e o progresso social.

Em suma, o conceito de desenvolvimento sustentável é resultado da crescente conscientização dos indivíduos em relação aos problemas ambientais e as questões sócio-econômicas (pobreza, desigualdade). Sendo assim trata-se de uma forma de desenvolvimento que se atenta com a relação da humanidade com natureza e com a relação entre as pessoas. É uma forma de desenvolvimento que visa promover a integração entre interesses econômicos e as exigências ambientais.

Alia interesse pelo meio ambiente e pela proteção ambiental com obrigações às gerações humanas presentes e futuras (LENZI, 2006).

Perante vários autores como Lélé (1991), Jiménez Herrero (2000), Osório, Lobato e Castillo (2005), Montibeller (2007) e Munck e Borim-de-Souza (2011b) tem-se como um consenso que o desenvolvimento sustentável abarque a conciliação de três dimensões para o progresso humano: a econômica, a ecológica e a social.

Reconhecendo a importância das organizações no empreendimento de atitudes em prol do alcance do desenvolvimento sustentável sistêmico, o tópico a seguir destina-se a apresentação dos conceitos de sustentabilidade organizacional.

### 3.1 SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Inúmeros trabalhos pretendem investigar se é possível detectar tendências intrínsecas à própria prática humana que orientem o comportamento depredatório em relação ao entorno. Sendo assim, muitas investigações se pautam na relação entre sociedade e meio ambiente.

Foladori (2001) debate esta relação sob a perspectiva da distribuição dos meios de produção como a base e condição para a reprodução de toda a sociedade. Segundo o autor, as relações sociais de produção estabelecem, em cada momento histórico, combinações de propriedade/acesso/uso desses meios e, ao fazê-lo, condicionam as próprias relações técnicas, ou seja, a forma de relacionamento com a natureza.

Neste contexto, vê-se que os problemas ambientais não advêm exatamente do meio ambiente, eles são na verdade problemas advindos dos seres humanos, que exploram o meio demasiadamente, e de forma irresponsável, causando problemas como poluição e esgotamento de recursos. Sendo assim, é importante que o ser humano repense sua maneira de se relacionar com a natureza, para que esta seja feita de forma sustentável.

Diante deste panorama algumas organizações passam a se reestruturar para se adequarem a esta nova percepção. Isso porque trabalham diretamente com o fluxo de materiais e energia, sendo consideradas além de causadoras de problemas ambientais e sociais, também atores que geram riqueza, e

por serem importantes líderes sociais devem assumir ações que visem o desenvolvimento sustentável (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Segundo Donaire (1995), o ambiente em que as empresas operam tem presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados como resultado de alterações nos valores e ideologias de nossa sociedade. Dentro deste aparato interpretativo as mudanças institucionais tornaram-se necessárias, uma vez que as instituições precisam ser eficientes no atendimento pleno dos anseios originados em diferentes tempos.

De acordo com Hoffman (2001) as práticas ambientais são incorporadas às empresariais por conta de componentes institucionais e culturais; institucionais quando são influenciadas por outras instituições como o Governo; e culturais quando são pautadas pela conformidade regulatória ou pela responsabilidade social, sendo a primeira implantada artificialmente e restrita a regulamentações, e a segunda relacionada ao impacto empresarial em ecossistemas.

Souza (2004) articula que nas décadas de 1970 e 1980 as preocupações ambientais por parte da empresa eram resultado de preocupações legais (exigência do governo) e sociais (alardes dos ambientalistas). Já na década de 90 as empresas se tornaram mais proativas em relação a ações voltadas à preservação ambiental. Esse novo cenário surgiu segundo Barbieri et al. (2010) devido ao fator competitividade empresarial, podendo ser fonte de diferenciação ou de qualificação para continuar no mercado.

Estudos apontam que atualmente as empresas tomam posicionamentos voltados ao desenvolvimento sustentável, pois seus consumidores estão considerando o desempenho ambiental em suas decisões de compra; os bancos e instituições de crédito passaram a considerar os impactos ambientais de projetos para a concessão de crédito; os acionistas têm exercido pressão ambiental; e também porque o ambientalismo reduz a gestão de riscos e a proteção ambiental melhora a eficiência operacional. Sendo assim, práticas ambientais resultam em melhorias estratégicas, como redução de custos e de incertezas no processo organizacional; otimiza a oportunidade de aumentar quotas de mercado; atrai e retém bons funcionários; além de aumentar a produtividade e competitividade devido ao progresso em qualidade (OLIVEIRA et al., 2012; SOUZA, 2004).

Tem-se então, que devido às pressões sociais e restrições impostas às empresas, estas são impelidas a buscar formas de reduzir seu impacto ambiental e atuar de maneira socialmente responsável (CORAL, 2002).

Destaca-se que até meados da década de 1970, uma empresa poderia ser considerada sustentável se fosse economicamente saudável, com um bom patrimônio e lucros crescentes, mesmo se houvesse dívidas (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). O que se entende por empresa sustentável atualmente é uma visão relativamente nova, introduzida na década de 1980, que mudou definitivamente o relacionamento entre a empresa e o meio ambiente (KNEIPP et al., 2012).

Nos dias atuais organizações sustentáveis são aquelas que são economicamente viáveis e competitivas, que geram riqueza sem prejudicar o meio ambiente e que contribuem para o desenvolvimento social do entorno (ALMEIDA, 2002). Ainda, segundo Savitz e Weber (2007, p. 2), a “[...] empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações”.

Aligleri (2011) define a gestão sustentável como aquela que considera a organização dos ecossistemas nos seus processos de decisão e gestão. Esse tipo de gestão deve causar o menor impacto ambiental possível, ao mesmo tempo em que promove um desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência de gerações presentes e futuras (MUNCK; SOUZA, 2009).

Em suma, a sustentabilidade organizacional garante que as empresas maximizem os impactos positivos de suas atividades, excedendo as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações (JAMALI, 2006).

Portanto, o desafio está em balancear bem-estar econômico, equidade social e proteção ambiental, resultando em um novo paradigma produtivo, que preza pelo desenvolvimento sustentável, preocupado com a sustentabilidade dos processos e dos produtos, possibilitando uma melhor qualidade de vida ao homem (DAROIT; NASCIMENTO, 2004).

De forma geral a sustentabilidade organizacional é um componente do desenvolvimento sustentável, que procura o equilíbrio de cada sistema de ação da organização com vistas de que estes equilíbrios sejam somados e interagidos em prol de um desenvolvimento sustentável. Portanto, a sustentabilidade organizacional

é “meta componente da responsabilidade das organizações alcançarem o desenvolvimento sustentável holístico” (SOUZA, 2010, p. 48).

Entende-se aqui, que a sustentabilidade organizacional é então uma das sustentabilidades necessárias para o alcance da sustentabilidade do sistema como um todo, sendo representada pela adequada gerência dos recursos ambientais, sociais e econômicos. Portanto, sustentabilidade organizacional para este trabalho é representada pela ideia de que a organização deve ser economicamente viável e competitiva, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e contribui para o desenvolvimento social do entorno, cuidando assim para que o desenvolvimento socioeconômico propicie a sobrevivência de gerações presentes e futuras.

Entendendo-se a necessidade de se operacionalizar a sustentabilidade organizacional, apresenta-se na seção a seguir modelos que pautam o funcionamento de uma organização sustentável.

### 3.2 MODELOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Autores como Azapagic (2003) salientam que a sustentabilidade organizacional deve ser pautada por modelos que comuniquem e orientem as políticas e ações relacionadas à sustentabilidade, e que sejam capazes ainda de mensurar o desempenho da instituição neste quesito.

Considerando a imprescindibilidade de se reconhecer um modelo plausível de ser aplicado a realidade organizacional, Bansi (2013) e Galleli-Dias (2013) empreenderam estudo que levantou e analisou a contribuição de cinco modelos de operacionalização da sustentabilidade organizacional, sendo eles: Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional de Azapagic (2003); Rede Corporativa Sustentável Local (DLEN) de Wheeler et al. (2005); Framework conceitual de uma abordagem de Balanced Scorecard Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional de Cheng, Fet e Holmen (2010); Síntese Socioecoômica de Molteni Pedrini (2010) e Framework representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).

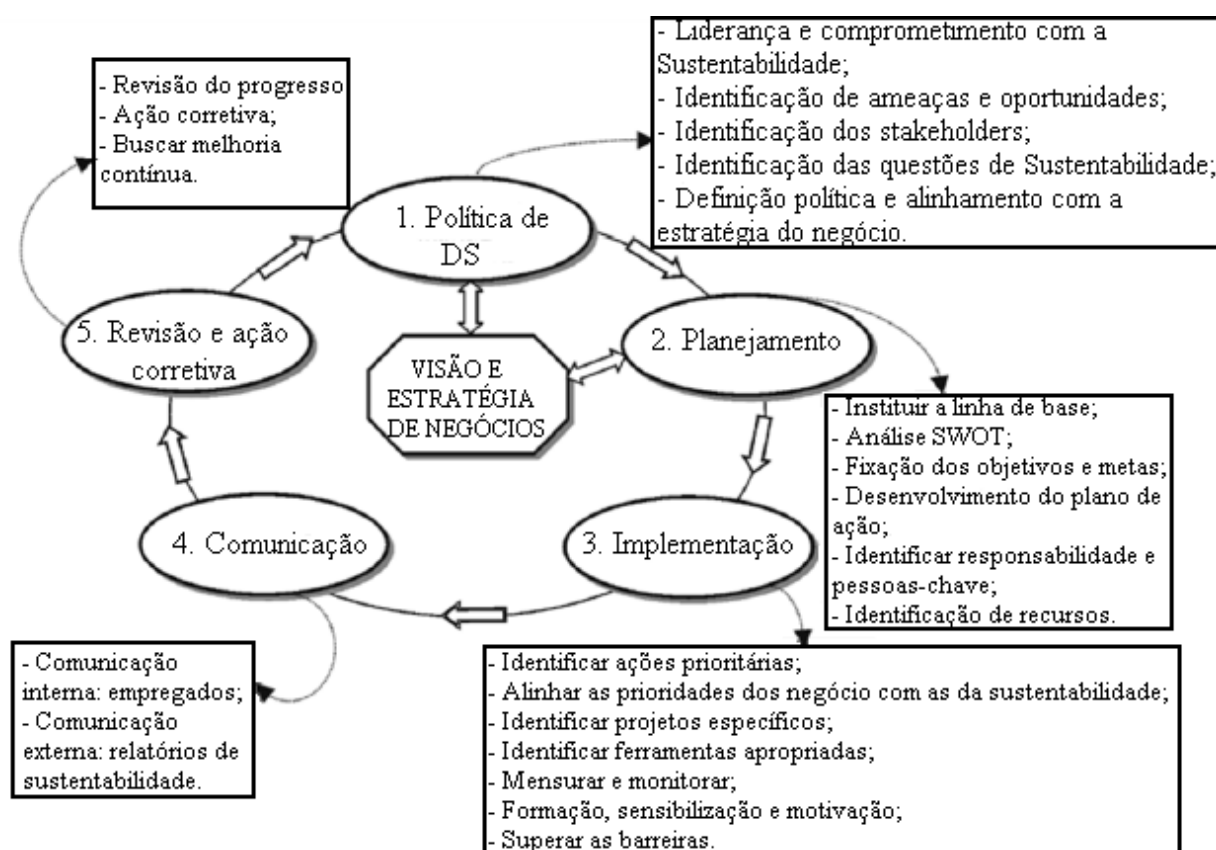
A estes cinco modelos serão complementarmente analisados mais quatro: Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line, Avaliação

Integrada e Sustentabilidade de Hacking e Guthrie (2007); Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente de Hart (1995); Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis de Lüdeke-Freund (2009); e Modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004).

### 3.2.1 Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional

O modelo de Azapagic (2003) denominado “Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional” é composto por cinco etapas, demonstradas na figura a seguir:

**Figura 1 - Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional**



**Fonte:** Azapagic (2003) apud Bansi (2013, p.67) e Dias (2013, p. 80).

Para o autor desse modelo, a Sustentabilidade Organizacional não é uma tarefa simples, e representa uma mudança a longo prazo que deve ser pensada como uma estratégia organizacional. Trata-se ainda de uma atividade que envolve todos os níveis operacionais da instituição, por isso deve ser amplamente difundida na organização.

### 3.2.2 Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN)

O modelo de “Redes Corporativas Sustentáveis Locais” (SLEN) de Wheeler et al. (2005), representado pela figura a seguir:

**Figura 2** – Rede Corporativa Sustentável Local (SLEN)



**Fonte:** Wheeler et al. (2005) apud Bansi (2013, p.68) e Dias (2013, p.82).

Este modelo sugere que as organizações estão inseridas em redes formadas por várias instituições, o que oferece a oportunidade de seus integrantes compartilharem ativos e resultados sustentáveis em termos econômicos, sociais, humanos e ambientais, como: lucros e retornos sobre o investimento, desenvolvimento econômico e do comércio local, melhor qualidade de vida, comunidade economicamente auto-suficiente.

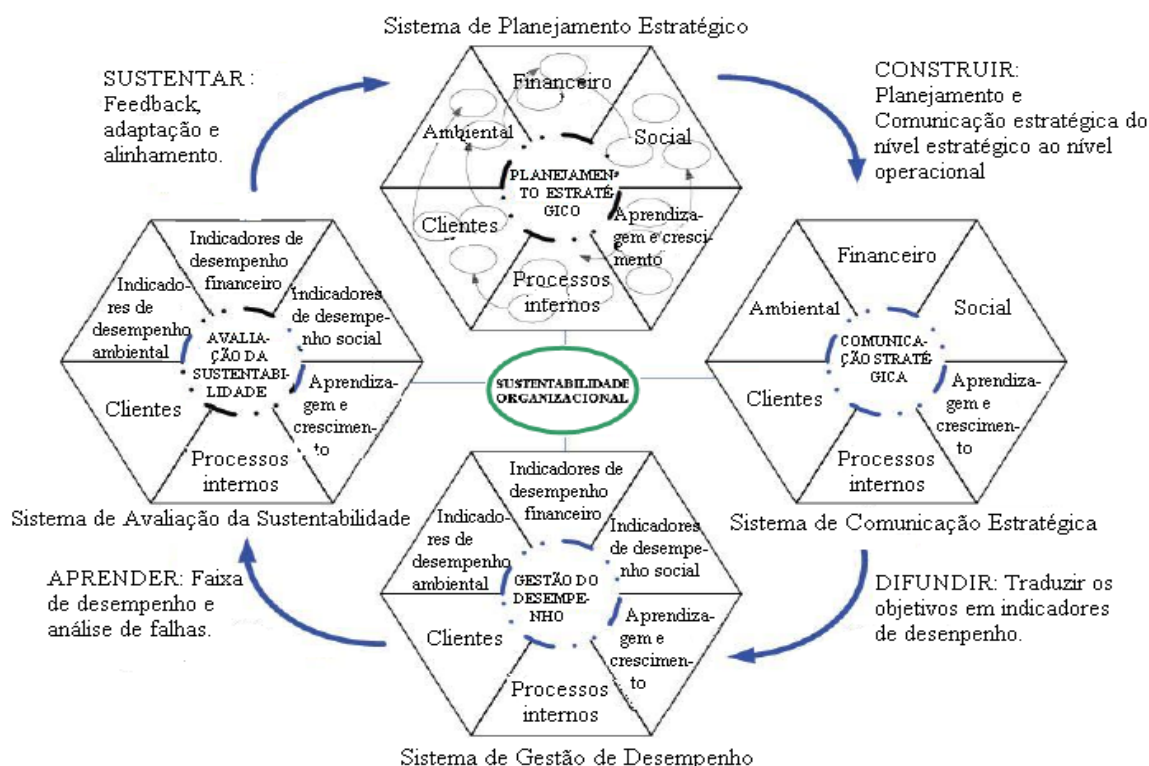
### 3.2.3 Framework Balanced Scorecard Hexagonal

O “*Framework Balanced Scorecard Hexagonal*” de Cheng, Fet e Holmen (2010), pautado no Balanced Scorecard e no Mapa Estratégico.

Esse modelo parte de uma gestão interna baseada no Balanced Scorecard pautada em seis perspectivas: financeira, social, aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e ambiental, que servem para medição do desempenho do negócio.

O ciclo, apresentado na figura a seguir, inicia-se pelo “Sistema de Planejamento Estratégico”, etapa em que a organização constrói uma etapa de aprendizagem para desenvolver suas capacidades. O próximo passo é o “Sistema de Comunicação Estratégica” que consiste na difusão dos objetivos estratégicos. Na etapa de “Sistema de Gestão do Desempenho” os objetivos são traduzidos em indicadores de desempenho. E por fim tem-se o “Sistema de Avaliação da Sustentabilidade” que analisa os dados do desempenho, verificando possíveis falhas que devem ser reestruturadas.

**Figura 3 -** *Framework* conceitual de uma abordagem de Balanced Scorecard Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional.

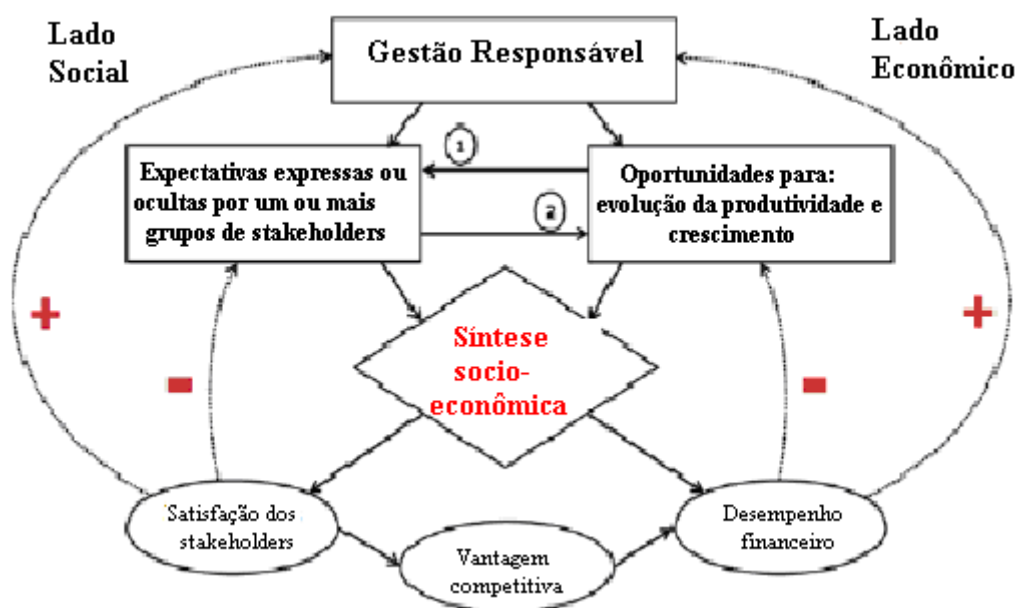


Fonte: Cheng, Fet e Holmen (2010) apud Bansi (2013, p.69) e Dias (2013, p.84).

### 3.2.4 Síntese Socioeconômica

A “Síntese Socioeconômica” de Molteni e Pedrini (2010), que combina ótimos desempenhos econômico, social e ambiental e alta competitividade. O modelo se propõe a satisfazer as expectativas dos *stakeholders* e atingir resultados que vão além de obrigações legais. A figura a seguir dispõe o modelo:

**Figura 4 – Síntese Socioeconômica**



**Fonte:** Molteni Pedrini (2010) apud Bansi (2013, p.70) e Dias (2013, p.85).

### 3.2.5 Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR)

O “Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR)”, elaborado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), parte do princípio que o desenvolvimento sustentável deve ser prezado em níveis micro da sociedade, e que as organizações representam um desses níveis, portanto, devem procurar alinhar suas ações de forma que estas sejam condizentes com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Para que isso aconteça as pessoas pertencentes ao quadro de colaboradores da organização devem também ser competentes, e terem uma visão aberta às questões relativas à sustentabilidade. Portanto, para os autores o

desenvolvimento sustentável é uma competência organizacional, e propõem tal *framework* com o intuito de indicar como as organizações podem alcançar a capacidade de desenvolverem-se sustentavelmente.

Munck e Borim-de-Souza (2009) consideram que a competência é uma característica do indivíduo que resulta em desempenho eficaz e/ou superior. Segundo os autores, estas competências individuais quando aliadas as estratégias empresariais geram a gestão por competências, e resultam em alto valor para a sociedade, sendo responsável dentre outras, pelo desenvolvimento da sustentabilidade. Neste sentido, os autores ressaltam que a figura do ser humano é central aos processos organizacionais.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) utilizaram a teoria das competências, como norteadora de ações e decisões coerentes e concernentes com o propósito organizacional. Então, a lógica das competências é utilizada pelos autores como uma maneira de viabilizar as ações, no caso, as ações voltadas ao alcance da sustentabilidade organizacional.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) ainda introduzem o conceito de “agir organizacional” de Maggi (2006), que entende que as organizações são formadas por ações e decisões. Segundo essa teoria a Organização é um processo de ações e decisões, pautada na racionalidade limitada, e em regras transitórias, que são produzidas por ela mesma (MAGGI, 2006), portanto a organização é aqui entendida como aquela que se autoproduz e se auto-regula, ou seja, ela é construída internamente, pelos sujeitos que agem e decidem. Desta forma os processos se desenvolvem e se transformam a partir das decisões dos agentes, que constroem as regras organizacionais.

Em síntese, a teoria do agir organizacional é uma maneira de ver os fenômenos organizacionais, sem separar a organização e sujeito agente, visto que esse é responsável pelas ações e decisões organizacionais, que não são acabadas, ou seja, estão em construção e transformação permanente, com o intuito de atingir os objetivos compartilhados pelos atores.

Portanto, o FRASOR foi elaborado a partir do entrelaçamento da teoria do agir organizacional, das bases conceituais da sustentabilidade em contexto organizacional e da gestão por competências, e objetiva definir “as exigências para se chegar à sustentabilidade organizacional, os agrupamentos de competências necessários para viabilizar a conquista da sustentabilidade organizacional e a

validação da justaposição desses dois fenômenos” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a, p. 147).

Os autores categorizam as competências organizacionais, a partir das contribuições de Mills et al. (2002) e da perspectiva da teoria do agir organizacional, resultando no quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** – Categorias das Competências Organizacionais

<b>Categorias das Competências Organizacionais</b>	
<b>1º Competências Centrais</b>	Representam um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para sua estratégia.
<b>2º Competências - chave</b>	Representam um pequeno número de agires essenciais, geralmente entre três e seis, esperadas de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização.
<b>3º Competências de suporte</b>	Representam um agir organizacional validado, capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

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

A partir deste quadro os autores concluem que o agir organizacional (processo de ações e decisões) pode ser traduzido em uma competência organizacional, pois essas são a operacionalização sistêmica dos recursos, considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a).

Sendo assim, consideram que a sustentabilidade organizacional pode ser tratada como uma competência central da organização, ou seja, é um agir organizacional essencial para a sobrevivência e para a estratégia da organização. Posteriormente, enunciam os três pilares (econômico, social, e ambiental) como sendo competências chave, ou seja, agires que deverão ser desenvolvidos em cada área da empresa.

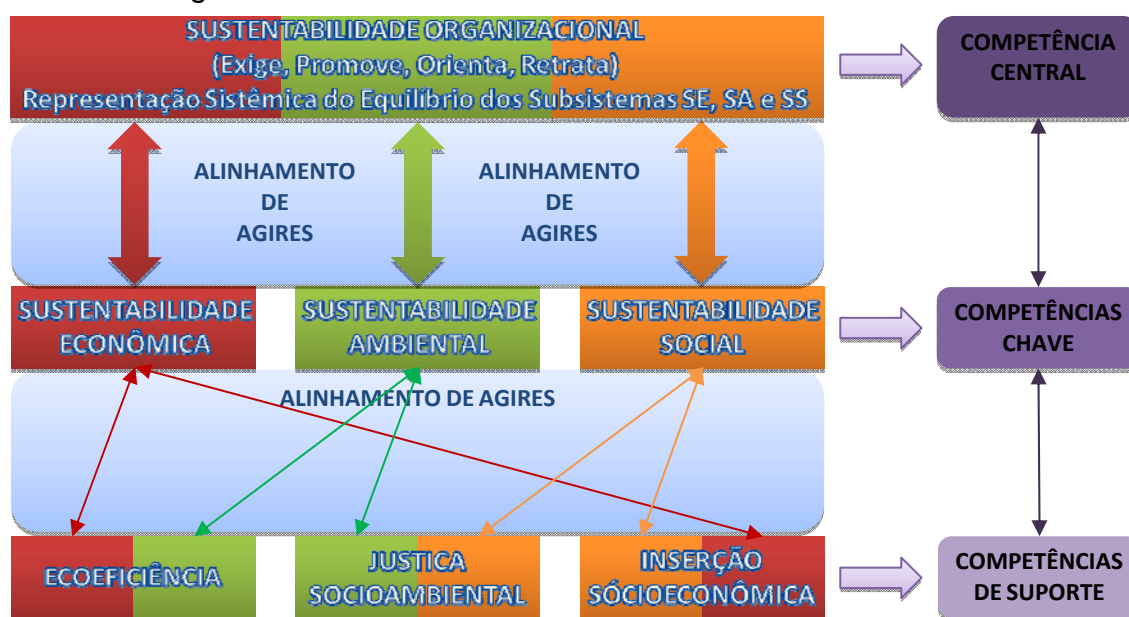
Os autores além de trabalhar com a lógica das competências para constituir o FRASOR, ainda utilizam-se do Triple Bottom Line como modelo que delimita critérios e valores que devem estar presentes na organização considerada como sustentável. O Triple Bottom Line coloca que empresas sustentáveis devem prezar por questões econômicas, ambientais e sociais, e segundo os autores é uma

das estruturas que mais se aproxima dos aspectos empresariais, por integrar economia, sociedade e ambiente, por meio eco-eficiência; justiça ambiental; e inserção social.

Essas três são consideradas competências de suporte, fundamentais para tal arquitetura, que quando atendidas de forma combinada resultarão no acontecimento das sustentabilidades econômica, social e ambiental. Em suma, quando atendido o primeiro nível (ou seja, quando as competências de suporte acontecerem) a organização é sustentável em termos econômicos, ecológicos e sociais. E quando atendido o segundo nível, no qual as competências chave são plenas, tal organização é considerada sustentável.

A figura 5 a seguir exprime o FRASOR.

**Figura 5** - *Framework* representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional



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

Destaca-se que as competências de suporte são a ecoeficiência, a justiça socioambiental e a inserção socioeconômica. A ecoeficiência diz respeito à “capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b, p. 154).

Já a justiça socioambiental “trata da equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional”. E por

sua vez a inserção socioeconômica “é uma competência capaz de viabilizar o engajar da organização em favor do coletivo, de modo que todos os funcionários possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade compatíveis com sua posição hierárquica” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b, p. 154).

As competências de suporte alimentarão o acontecimento das competências chaves: sustentabilidade econômica, ambiental e social. A Sustentabilidade Econômica

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 (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b, p. 153).

Já a sustentabilidade Ambiental “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”. E a Sustentabilidade Social “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” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b, p. 153). Essas competências chave quando alinhadas resultam na competência central: Sustentabilidade Organizacional.

Os autores ainda destacam que a lógica deste modelo, pautado por competências permite gerir quesitos relacionados à sustentabilidade, pois delimita e orienta ações objetivas e coerentes com o agir organizacional, além de delimitar as qualificações necessárias para o alcance da sustentabilidade organizacional.

### 3.2.6 Quadro Esclarecedor do Significado do Triple Bottom-Line, Avaliação Integrada e Sustentabilidade

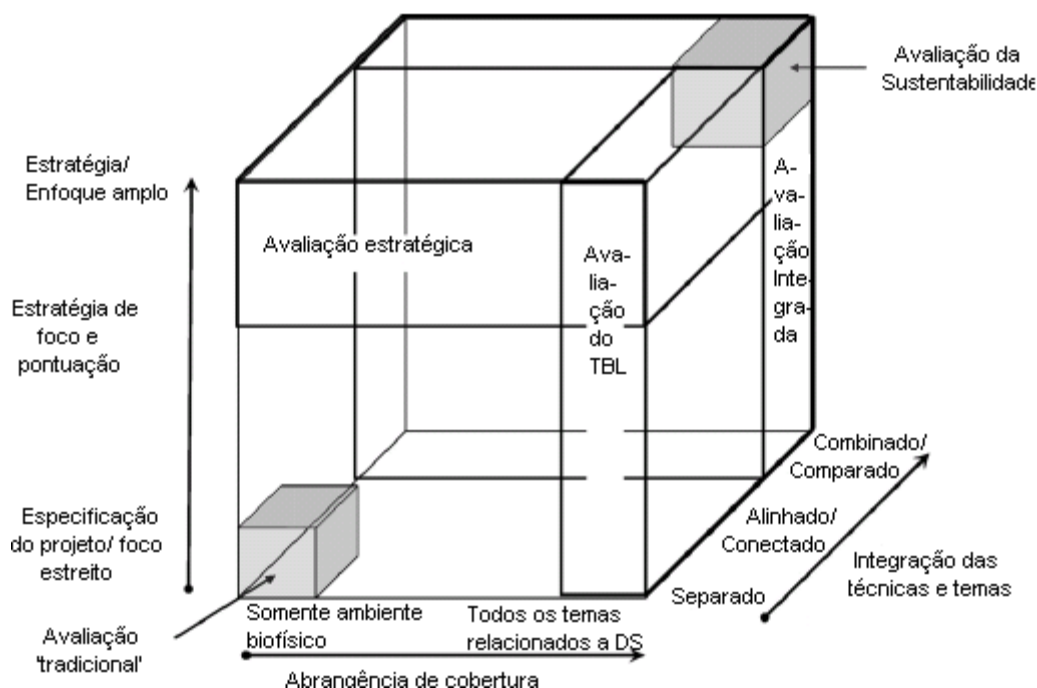
Hacking e Guthrie (2007) propõem o “Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line, Avaliação Integrada e Sustentabilidade”. Esse quadro, representado pela figura 6 abaixo, divide-se o processo de avaliação da sustentabilidade em três eixos. O primeiro deles, denominado ‘Abrangência de Cobertura’, diz respeito à necessidade de se englobar no processo decisório temas não-biofísicos e biofísicos, adotando uma visão holística, que englobe aspectos ambientais, sociais e econômicos concomitantemente, expandindo o contexto de análise do processo decisório.

Outro eixo, intitulado ‘Integração das técnicas e temas’ prevê a utilização integrada de diferentes processos e técnicas de avaliação das ações organizacionais, visando explorar as interações da organização e os *tradeoffs* resultantes da tomada de decisão a fim de estender a cobertura acerca da temática desenvolvimento sustentável, sempre considerando aspectos sociais, ambientais e econômicos simultaneamente.

Já o último eixo, ‘Estratégia de Foco e Pontuação’, intenta estabelecer objetivos pouco e muito ambiciosos em relação à estratégia voltada à sustentabilidade. Essa etapa ocorre quando a partir da avaliação de projetos faz-se um planejamento que estabeleça objetivos explícitos, a cobertura espacial e temporal dos mesmos, os impactos cumulativos previstos, e as incertezas consideradas no projeto.

Segundo os próprios idealizadores do modelo, esse pode ser aplicado a qualquer contexto. Dentre os obstáculos de implementação, destacam que seu progresso pode ser prejudicado devido à dificuldade de estabelecer os temas que são de relevância para o alcance da sustentabilidade.

**Figura 6** - Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line, Avaliação Integrada e Sustentabilidade.



**Fonte:** Traduzido de Hacking e Guthrie (2007, p. 75).

### 3.2.7 Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente

Hart (1995) demonstra que as limitações físicas impostas pelo ambiente às atividades econômicas muitas vezes não são consideradas pelas empresas. Neste sentido, o autor objetiva desenvolver uma teoria baseada em recursos naturais da firma, que vem acrescentar a Visão Baseada em Recursos (RBV) à atenção em relação aos recursos naturais, que não eram prezados pela RBV tradicional, sendo considerado um grave erro por Hart (1995).

Esta nova perspectiva considera que as condições socioambientais estão criando situações embaraçosas que resultam em problemas caóticos. Sendo assim, é de suma importância que as empresas se atentem para isso, pois prezar somente por aspectos econômicos já não é suficiente, visto que segundo o autor, a vantagem competitiva não será mais formada somente pela questão econômica, mas também pela atenção com questões ambientalmente sustentáveis.

Hart (1995) destaca que os recursos ambientais e as competências criam vantagem competitiva, e a internalização da questão de preservação do

ambiente natural pela empresa é estratégico para que a mesma alcance vantagem competitiva.

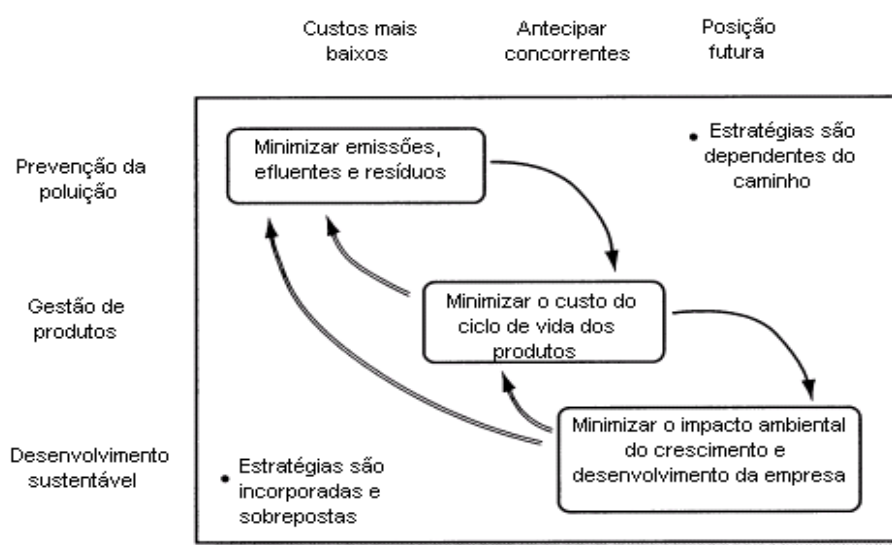
O modelo de Hart (1995), baseado em recursos naturais da firma é composto por três ESTRATÉGIAS INTERLIGADAS, SENDO ELAS: PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO, gestão da produção e o DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, E PREGA QUE OS RECURSOS E capacidades que forem ambientalmente orientadas podem render fontes sustentáveis de vantagem competitiva.

A primeira estratégia para alcançar este tipo de gestão é a prevenção da poluição, que consiste em emissões e efluentes reduzidos ou evitados, substituição de materiais, reciclagem, inovação de processo, dentre outros. Esta estratégia ao longo do processo resultará em menores custos e maior vantagem competitiva para a empresa.

A segunda estratégia consiste na gestão de produtos, que implica em integrar a ambiente externo ao design de produto e aos seus processos de desenvolvimento. Por fim, a última estratégia, voltada ao desenvolvimento determina os esforços que devem ser empregados para romper os laços negativos entre o ambiente e a atividade econômica, de forma que possa diminuir os impactos no meio.

A figura 7 demonstra o modelo, que representa a ideia da “Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente”:

**Figura 7 - “Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente”**



**Fonte:** traduzido de Hart (1995, p. 1005).

O autor também destaca a importância de se legitimar não somente empresarialmente, mas também socialmente este tipo de prática sustentável, para que a sociedade possa valorizar tais ações. Hart (1995) afirma também que para que as empresas possam competir com sucesso neste mercado voltado ao Desenvolvimento Sustentável é preciso investir em tecnologias e produtos sustentáveis que ainda não foram introduzidos pela concorrência.

A partir das três estratégias apresentadas acima, Hart (1995) faz algumas proposições: o investimento nestes aspectos consistem em uma competência essencial da empresa que a levará a obter vantagem competitiva frente as demais; investimento em Qualidade Total eleva o posicionamento da empresa em relação àquelas que não investem; empresas que investirem em diminuir a poluição reduzirão custos; a gestão da poluição deixará de ser um processo interno baseado em competitividade, e vai passar a ser uma atividade baseada em legitimidade; empresas que prezam pelos recursos ambientais terão mais facilidade de alocá-los; empresas que desenvolverem visão compartilhada acumularão recursos para o desenvolvimento sustentável mais rapidamente do que as que não tem, e terão tecnologias com menor impacto; ao longo do tempo estas competências irão se manifestar em outras instituições.

Desta forma Hart (1995) abre uma nova agenda de pesquisa para os interessados na teoria da Visão Baseada em Recursos, e também traz à tona a necessidade de mudança nos modelos de gestão tradicionais. Vê-se a imprescindibilidade de gestões empresariais voltadas exclusivamente para a competitividade e o sucesso econômico serem remodeladas a ponto de passarem a considerar a importância de se prezar por recursos naturais, que são imprescindíveis para qualquer atividade humana, inclusive a econômica.

### 3.2.8 Cinco Pilares para Modelos de Negócios Sustentáveis

Lüdeke-Freund (2009) expõe um modelo de negócio que preza por questões relativas à sustentabilidade, denominado “Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis”. Seu modelo percorreu metodologicamente algumas etapas, sendo elas: o estabelecimento de conceitos tidos como representantes da sustentabilidade (nível normativo), a análise da estratégia da empresa (nível estratégico), a realização de um plano de modelo de negócios voltados à

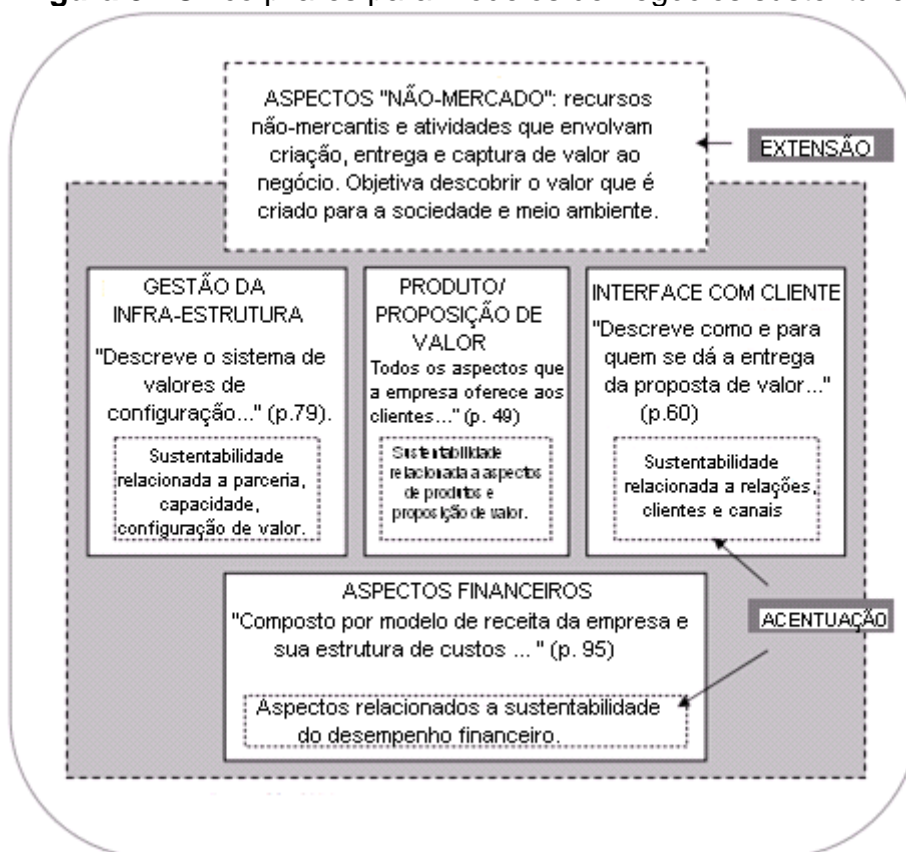
sustentabilidade (nível de arquitetura), e a busca da implementação da teoria (nível operacional).

Salienta-se que este processo é gradual, e deve iniciar dentro da empresa pela conscientização da alta gestão, pois a alta cúpula é que trará estas ideias para os níveis táticos e operacional (que é onde a sustentabilidade irá acontecer). Neste sentido, é importante que o modelo de negócio não se confunda com o modelo de estratégia da empresa.

Os gestores da alta cúpula não devem procurar internalizar as práticas voltadas à sustentabilidade no modelo de negócios da empresa e não em sua estratégia que é passageira e pontual, e, portanto mais vulnerável a mudança do que o modelo de negócios. Ou seja, deve-se implementar a sustentabilidade de forma consistente, e duradora, por isso deve ser um modelo de negócios voltado a sustentabilidade e não um modelo estratégico. Pelo fato de a sustentabilidade não estar institucionalizada nas empresas, ela ainda não se tornou um modelo de negócios, mas sim um modelo estratégico.

Consciente da necessidade de se implementar um modelo de negócio que preze pela sustentabilidade Lüdeke-Freund (2009) desenvolve um modelo genérico que se adapta a várias organizações. Este modelo é pautado por cinco pilares, sendo eles: produtos e serviços; relação com o cliente; infra-estrutura que permita que os *stakeholders* sejam beneficiados; aspectos financeiros; e aspectos “não-mercado”; sendo estes pilares sempre interligados. O último pilar é introduzido no modelo a partir do Balanced Score Card, com o objetivo de trazer as questões sociais e ambientais ao modelo que já prima por aqueles quatro aspectos. A figura 8 exprime o modelo:

**Figura 8** - Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis.



**Fonte:** Traduzido de Lüdeke-Freund (2009, p.43).

Mais detalhadamente, o primeiro pilar diz respeito aos produtos e serviços, que segundo o autor são centrais para o modelo, pois aumentam o valor agregado; o segundo pilar diz respeito à relação com o cliente, e volta-se basicamente para o marketing relacionado a aspectos sustentáveis; o terceiro pilar volta-se a ideia de utilizar recursos internos e parcerias para melhorar as questões relativas à sustentabilidade; o quarto pilar é voltado a atender as expectativas financeiras frente à realização de práticas sustentáveis, ou seja, quanto a empresa lucra por investir em sustentabilidade; e por fim, os aspectos não-mercado visam integrar questões que não são visíveis no mercado: tecnologia, jurídico, sociocultural, política, questões normativas.

### 3.2.9 Modelo de Valor Sustentável

Hart e Milstein (2003) propõem o “Modelo de Valor Sustentável” no qual exprimem que para criar valor sustentável as empresas devem considerar quatro fatores: o primeiro é criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associados à rápida industrialização; o segundo diz respeito a criar valor ao operar com níveis amplos de transparência e responsabilidade; o terceiro é criar valor a partir do desenvolvimento de novas tecnologias; e o quarto é criar valor ao atender às necessidades dos pobres.

Quanto ao primeiro fator, Hart e Milstein (2003) esclarecem que gerir o consumo de matérias-primas, resíduos e poluição representa uma oportunidade de as empresas reduzirem custos e riscos, e conseqüentemente aumentarem seus lucros. Já em relação ao segundo fator, colocam que ao gerenciar seu produto, a empresa integra suas atividades as atividades dos seus *stakeholders*, criando um ambiente cooperativo que possibilita a redução de impactos negativos ao longo da cadeia de valor.

Considerando o terceiro fator, esclarecem que tecnologias limpas não se referem a melhorias incrementais no combate à poluição, mas sim a inovação que ultrapassam o já conhecido. E em relação ao quarto fator, colocam que é necessário trabalhar as necessidades dos pobres, pois esses representam oportunidade de crescimento futuro para a organização, já que podem vir a consumir seus produtos e serviços.

A figura 9 exprime o desenho do modelo:

**Figura 9** – Modelo de Valor Sustentável



**Fonte:** Hart e Milstein (2003, p.60).

Segundo Hart e Milstein (2003), essas quatro estratégias quando consideradas conjuntamente, podem reduzir custo e risco, elevar a reputação e a legitimidade da empresa, acelerar a inovação e o reposicionamento, e cristalizar caminhos e trajetórias de crescimento.

### 3.3 ANÁLISE DOS MODELOS DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Após o levantamento e descrição dos modelos acima expostos, faz-se a seguir a análise dos mesmos segundo parâmetros descritos por Bansi (2013) e Galleli-Dias (2013) como ideias para avaliação de modelos de sustentabilidade. Os parâmetros foram estabelecidos pelas pesquisadoras a partir de varredura teórica, e constam no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** - Quadro referência das condições ideais para a avaliação de modelos de gestão da SO.

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

**Fonte:** Bansi (2013, p. 75).

A partir desses parâmetros Bansi (2013) elabora outro quadro com vista a compilar a análise realizada. O quadro abaixo resume se cada um dos modelos aqui estudados atendem completamente (AC), atende parcialmente (AP) ou não atende (NA) os parâmetros estabelecidos anteriormente:

**Quadro 3** – Análise dos modelos de SO a luz das condições conceituais ideias.

Modelos de Gestão da Sustentabilidade	Parâmetros Conceituais			Observações
	1	2	3	
<b>Sistema de gestão da sustentabilidade organizacional</b> Azapagic (2003)	AC	AP	AC	Entende a necessidade de implementar a SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos; a SO deve proporcionar respostas além das exigências legais.
<b>Rede Corporativa Sustentável Local</b> Wheeler et al. (2005)	NA	NA	AC	Não prevê o acontecimento da SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos; não se pauta em competências; não considera <i>trade offs</i> ; a SO deve proporcionar respostas além das exigências legais.
<b>Framework Balanced Scorecard Hexagonal</b> Cheng, Fet e Holmen (2010)	AC	AP	AC	Prevê o acontecimento da SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos; a SO deve proporcionar respostas além das exigências legais.
<b>Síntese Socioeconômica</b> Molteni e Pedrini (2010)	AC	NA	AC	Prevê o acontecimento da SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos; não se pauta em competências; não considera <i>trade offs</i> ; a SO deve proporcionar respostas além das exigências legais.
<b>Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional</b> Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b)	AC	AC	AC	Prevê o acontecimento da SO em níveis operacionais, táticos e estratégicos; pautado em competências; considera <i>trade offs</i> ; a SO deve proporcionar respostas além das exigências legais.

<p><b>Quadro esclarecedor do significado do Triple Bottom-Line, Avaliação Integrada e Sustentabilidade</b> Hacking e Guthrie (2007)</p>	AC	AP	AC	<p>O modelo prevê o acontecimento da sustentabilidade como parte integral e contextual dos negócios; considera questões sociais, ambientais e econômicas concomitantemente; não trabalha com competências organizacionais; considera <i>trade offs</i>; considera que a organização deve realizar mais do que o previsto em lei.</p>
<p><b>Vantagem Competitiva Baseada na Relação da Firma com o Meio Ambiente</b>Hart (1995)</p>	NA	AP	NA	<p>Vê a SO apenas sob o ponto de vista estratégico; trabalha apenas na dualidade preservação ambiental e desempenho econômico, não considerando aspectos sociais.</p>
<p><b>Cinco pilares para modelos de negócios sustentáveis</b> Lüdeke-Freund (2009)</p>	AC	AP	AC	<p>Integra aspectos sustentáveis em nível operacional, tático e estratégico; não é pautado em competências organizacionais; não engloba aspectos sociais; não considera <i>trade offs</i>; trabalha além da exigência legal.</p>
<p><b>Modelo de Valor Sustentável</b> Hart e Milstein (2004)</p>	AC	AP	AC	<p>Trabalha a sustentabilidade como sendo estratégica para a organização, e a operacionaliza através de ações; pautado em competências organizacionais; não faz menção aos <i>trade offs</i>; trabalha além da exigência legal para garantir a sustentabilidade organizacional.</p>

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

Destaca-se que o único modelo que atende completamente os três parâmetros pré-definidos como ideais para um modelo de operacionalização da sustentabilidade organizacional é o FRASOR.

Porém, trata-se de um modelo teórico, que reconhece sua falta de validação empírica. Cabe agora validá-lo empiricamente para se torne plausível ou não para implementação e prática empresarial. Esse processo já vem sendo desenvolvido pelos trabalhos de Bansi (2013) e Galelli-Dias (2013), que desenvolveram dissertações pautadas na validação das competências

sustentabilidade social e ambiental, respectivamente. Destaca-se que as autoras concluem em suas pesquisas que ambas as competências mencionadas são consideradas competências válidas para a operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional. Considerando ainda a necessidade de se entender se a competência sustentabilidade econômica pode ser vista como tal, empreende-se aqui esse esforço.

Considerando esse propósito, a seção a seguir discute a Sustentabilidade Econômica, a partir das considerações do FRASOR, como sendo uma competência chave para o acontecimento da Sustentabilidade Organizacional. Discute-se também, a partir do modelo, as competências de suporte ao alcance da Sustentabilidade Econômica, a ecoeficiência e a justiça socioeconômica.

## 4 SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Este capítulo intenta inicialmente reconhecer como a sustentabilidade econômica vem sendo trabalhada atualmente dentro das organizações. Posteriormente será discutida a importância de se entender o pilar econômico como sendo de igual importância em relação a aspectos ambientais e sociais, visando compreender o que esse pilar representa para o modelo FRASOR e como pode ser alcançado através das competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica, como previsto pelo modelo, conforme discutido no tópico anterior.

### 4.1 AS QUESTÕES ECONÔMICAS E A SUSTENTABILIDADE

O modelo clássico neoliberal de desenvolvimento tem guiado métodos de crescimento econômico e social de nações, os quais priorizam fatores econômicos pautados na maximização de retornos a curto prazo e crescimento contínuo. Neste modelo, fatores sociais e ambientais são subordinados a fatores econômicos, e a busca pelo lucro faz com que aspectos sociais e ambientais sejam ignorados ou tratados como questões secundárias (DALY, 1993).

Atualmente uma definição econômica da sustentabilidade é difícil de ser constituída, isso porque a economia neoclássica não previa atender critérios de sustentabilidade ambiental e social conforme o disseminado pelas premissas do desenvolvimento sustentável, visto que qualquer ação nestes âmbitos oscilam de acordo com os seus custos e benefícios monetários. Neste sentido, as decisões em mercados competitivos são realizadas a partir do bem-estar da sociedade atual, e não considerando as futuras gerações como apregoado pelo DS (BARNETT; MORSE, 1963 apud FOY, 1990).

Luhmann (1986) salienta que a economia é um sistema dentro da sociedade que está relacionada com o dinheiro, focalizando exclusivamente questões relativas ao preço e ao ganho monetário, não considerando temas ambientais e sociais. Segundo o sociólogo a economia, por realizar uma operação autônoma, não considera as demais dimensões, sendo esse fator condição para a

sua expansão e aumento de benefícios monetários, porém, em detrimento de consequências ambientais para a sociedade.

Ademais, por ser uma operação autônoma, a economia não conversa com outros sistemas, como por exemplo, a política, o que dificulta o pensamento e ação em cadeia (LUHMANN, 1986). Destaca-se que comunicar, para Luhmann, não é a simples transferência de informação, mas a atualização ou estabelecimento de significados compartilhados. Portanto, para a comunicação ocorrer, é necessário que haja o entendimento do que se esteja comunicando, para que se possa aceitar ou mesmo rejeitar tal informação.

Segundo Luhmann (1986) a ressonância, ou seja, o que se propaga na sociedade (através da comunicação), acerca dos princípios da economia se dá a partir da lei do mercado e da competitividade. Tendo como referência o sistema capitalista que rege a sociedade, é possível compreender o destaque do pilar econômico perante os demais, uma vez que a concorrência e a rivalidade entre eles estimula ações individualizadas, inibindo a troca e a cooperação entre sistemas, favorecendo, assim, o princípio basilar da atual economia: o lucro a qualquer custo.

#### 4.2 A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA ALINHADA AO MODELO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No modelo de desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade econômica não é vista como principal fator de desenvolvimento, sendo considerada simultaneamente com fatores sociais e ambientais (DALY, 1993), e o crescimento é subordinado às preocupações com esses dois fatores (MOURE-ERASO, 2003).

A passagem do atual modelo para o desenvolvimento sustentável exige radical transformação e empenho das ciências em geral, visando direcionar a abordagem econômica em prol da sustentabilidade. Desta maneira, o surgimento de novos paradigmas é fundamental para alcançar o pretendido desenvolvimento sustentado (ELY, 1992), uma vez que a “situação de insustentabilidade foi baseada e é consequência, em grande parte, de paradigmas ultrapassados” (ROHDE, 1994, p. 21).

Destaca-se também que ao se buscar um desenvolvimento sustentável hoje, se está pensando em um “desenvolvimento capitalista sustentável,

ou seja, uma sustentabilidade dentro do quadro institucional de um “capitalismo de mercado”, baseado em ganhos monetários” (STAHEL, 1994, p. 61).

Todavia, para o alcance da sustentabilidade, não se pode pensar o sistema econômico separado e desconexo dos demais, pois estes devem se relacionar para que soluções fluam e sejam benéficas para todos no longo prazo. Neste sentido, é necessário que eles interajam e cooperem entre si, a fim de facilitar o alcance da sustentabilidade, deixando de lado os aspectos da competitividade (LUHMANN, 1986). Trata-se de substituir a lógica atual da economia, baseada na competitividade que reforça o preço; e passar a considerar uma nova estrutura, chamada de economia sustentável, alicerçada no equilíbrio de três pilares e não na sobreposição da economia sobre os outros dois.

Entende-se que ocorrerão *trade offs* ao longo do processo de conciliação de interesses dos diferentes sistemas, pois cada escolha incorrerá em perdas para alguns, porém, resultará na sobrevivência a longo prazo de todos. Portanto, os *trade offs* são necessários, no entanto, não devem ser considerados danosos, e sim escolhas racionais dos sistemas em prol da sustentabilidade. As consequências desse processo serão benéficas para todos, inclusive para o sistema econômico, que dificilmente será surpreendido por ressonâncias negativas dos demais sistemas, já que estes estarão a todo momento se comunicando e, portanto, cientes da situação dos demais, podendo se planejar para que eventuais problemas externos não os afete consideravelmente.

Desta forma, o significado de otimização de riqueza, que é o entendimento da economia atualmente, deverá ser modificado, não sendo mais entendido somente como a maximização do lucro, mas sim considerando o ambiente e o social. Neste sentido o sistema econômico, regido pelo capitalismo com intuito único de ganho econômico seria o causador da insustentabilidade atualmente, e ao mesmo tempo é o sistema que poderá gerar a sustentabilidade. Cabe entender que “princípios não monetários de gestão existem e são fundamentais para a sobrevivência do homem” (SÖDERBAUM, 1986, p. 99).

Portanto é preciso pensar o pilar econômico unido a questões ambientais e sociais, para que assim gere a sustentabilidade do sistema. Sendo assim, em relação à sustentabilidade econômica, as organizações devem não só se preocupar em gerar lucro, mas sim em desenvolver as áreas que atuam, através da devolução à sociedade de ganhos (ALMEIDA, 2002).

Constrói-se aqui o conceito de sustentabilidade econômica voltado também para o mercado, tendo foco em resultados financeiros, custos, vantagem competitiva e manutenção do capital intacto (ARAÚJO et al., 2006; GOODLAND, 1995), a fim de manter o sistema produtivo ao longo do tempo, apesar de restrições ecológicas e socioeconômicas (RABELO; LIMA, 2007).

Considerando esses aspectos financeiros, tem-se que os ganhos de uma organização que é sustentável economicamente podem ser analisados a partir de dois pontos de vista: micro e macro-econômicos. Os benefícios micro-econômicos são a minimização de custos e maximização de lucros e retornos para os acionistas. Já os benefícios macro-econômicos consistem na contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB), impostos, *royalties* e outros. Em suma, a sustentabilidade econômica permite a geração e distribuição de riquezas, seja internamente, através de lucros para acionistas, investimentos em funcionários e meio ambiente; ou externamente, através do pagamento de impostos, *royalties* e distribuição de renda (AZAPAGIC, 2003).

Já Jappur (2004) e Amaral (2003) salientam alguns indicadores financeiros de desempenho no que tange a sustentabilidade econômica organizacional, sendo eles: valor acrescentado, contribuição para o PIB, despesas com proteção do meio ambiente, passivos ambientais, investimentos éticos, indicadores de capital humano, contribuição com emprego, rotatividade, despesas de saúde e segurança, investimento em desenvolvimento de pessoal, lucro líquido, salários, margem bruta, retorno do capital médio empregado, dividendos, treinamento de empregados, educação da comunidade, pesquisa e desenvolvimento, níveis de produtividade no trabalho, taxas pagas as autoridades, filantropia, desempenho de fornecedores, entre outros.

Em suma, a sustentabilidade econômica organizacional é entendida por muitos autores como geração de valor adicionado em sentido amplo, e está atrelada a questões como competitividade, criação de emprego, obtenção e manutenção de mercado e rentabilidade a longo prazo. Tal cenário pode ser atingido através da redução de custos operacionais, atração de novos negócios, manutenção da integridade do negócio, aumento de produtividade e atração de investidores (JAMALI, 2006).

Porém, a este conceito deve ser acrescentado outras questões como a necessidade de a atividade produtiva gerar novas oportunidades de

negócios para a organização; o aumento e fidelização de clientes visando a perenidade do negócio; a estruturação de ações que minimizem riscos e melhorem os resultados; a inserção dos envolvidos nos mercados de trabalho e consumo visando mudar a realidade dos agentes; e a consideração do potencial de crescimento da atividade e dos seus agentes (BESSA, 2008).

Vê-se então que se deve preocupar com os impactos da organização sobre as condições econômicas dos seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos a níveis local, nacional e global (JAPPUR, 2004). Uma das formas de se fazer isso é através do desenvolvimento de fontes alternativas de energia, desenvolvimento de comunidades locais, geração de empregos que resultam na melhoria do bem-estar social da comunidade do entorno, o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, dentre outros.

No geral, a sustentabilidade econômica, quando integrada ao contexto de sustentabilidade organizacional deve pensar não somente na rentabilidade financeira do negócio, mas também em atender as necessidades humanas e contribuir para o bem-estar de todos (KRAEMER, 2005). Portanto, o aspecto econômico não deve se limitar apenas à informação financeira e a suas declarações, mas também com benefícios, produtividade, criação de empregos, desenvolvimento da comunidade, investimentos em educação, capital humano e meio ambiente.

A sustentabilidade econômica deve ser voltada a atender a demanda dos clientes por produtos de boa procedência e duráveis, com custo-benefício interessante; deve cuidar da integridade de seus fornecedores, pois deles depende o seu produto ou serviço final; atentar-se com funcionários, prezando pelo seu bem-estar; atrair investidores, para manter o negócio perene e rentável; e cuidar da relação com o setor público, pagando impostos, e ainda gerando aumento do PIB.

Para fins deste trabalho, entende-se aqui a Sustentabilidade Econômica Organizacional, considerando as especificações do FRASOR, como sendo: um agir organizacional que expressa a competência da organização em ser competitiva no mercado, por ser rentável financeiramente e produtiva, ter custos minimizados e atrair capital de investidores pelo fato de gerar lucros e retornos aos seus acionistas, ao mesmo tempo em que considera os *trade offs* causados por aspectos ambientais e sociais, respeitando a necessidade de cooperação com esses dois sistemas.

Considerando ainda que a sustentabilidade econômica é tratada pelo FRASOR como sendo uma competência atingida através do acontecimento da ecoeficiência e da inserção socioeconômica, entende-se também que a organização sustentável economicamente:

- Distribui riqueza em nível local, regional e nacional, através da geração de empregos dignos, que remuneram o funcionário, com salários compatíveis a sua função e suficiente para sustentar com dignidade o seu padrão de vida. Também distribui riqueza através do repasse de lucros aos acionistas, lucros estes que são otimizados, devido ao bom aproveitamento das oportunidades de negócios, pela fidelização e aumento de clientes, e pela minimização de riscos. Reparte riqueza ainda a partir do pagamento correto de impostos. Destaca-se que através da distribuição de riqueza a organização está impactando economicamente todo seu entorno, aquecendo a economia e gerando oportunidade de inserção econômica mesmo que indiretamente;
- Insere o indivíduo no mercado de trabalho, ao gerar emprego e também ao remunerar dignamente seu funcionário, para que este possa consumir de forma a atender suas necessidades, gerando melhoria na comunidade em geral, através do bem-estar das famílias beneficiadas pelas organização;
- Desenvolve pessoal e profissionalmente seus colaboradores, ao considerar o potencial de crescimento de seus agentes e investir na sua melhoria contínua. A partir do investimento em educação e treinamento, essa organização capacita seu funcionário, podendo usufruir do melhor rendimento dele, e também possibilita que esse tenha condições futuras de galgar novos postos de trabalho, nesta ou em outra organização;
- Investe na comunidade e no meio ambiente.

O quadro a seguir visa expressar alguns pontos chave, que demonstram a diferença entre a sustentabilidade econômica dos dias atuais, e o presente paradigma da sustentabilidade:

**Quadro 4 – SE Clássica e SE em Contexto de Sustentabilidade Organizacional**

	<b>SE Clássica</b>	<b>SE em Contexto de S.org.</b>
<b>Visão sobre o desenvolvimento</b>	Prima pelo desenvolvimento econômico	Prima pelo desenvolvimento econômico, ambiental e social concomitantemente
<b>Visão de mercado</b>	Competitividade	Cooperação
<b>Visão em relação aos ganhos</b>	Intenta ganhar, mesmo que outros sistemas percam demasiadamente	Considera <i>trade offs</i> , e procura otimizar o ganho de todos os sistemas
<b>Intenção primordial</b>	Maximização de lucros	Maximização da relação custo/ benefício de todos os sistemas
<b>Ganhos econômicos</b>	Preocupada apenas com as condições econômicos do próprio sistema	Preocupada com o desenvolvimento econômico de todos com quem mantêm relação

**Fonte:** elaborado pela autora a partir das contribuições de Almeida (2002); Amaral (2003); Araújo et al. (2006); Azapagic (2003); Bessa (2008); Daly (1993); Ely (1992); Goodland (1995); Jappur (2004) Jamali (2006); Kraemer (2005); Luhmann (1986); Moure-Eraso (2003); Rabelo e Lima (2007); Rohde (1994); Stahel (1994); Söderbaum (1986).

De forma geral, entende-se que as decisões sobre os aspectos econômico/financeiros da organização devem estar alinhados às decisões sobre aspectos ambientais e sociais, não sendo, portanto, as questões econômicas sobre valorizadas ou prioritárias.

Considerando que este trabalho fundamenta-se nas premissas apregoadas pelo FRASOR para orientar a sustentabilidade organizacional, como inferido no capítulo três deste trabalho, discute-se a seguir os dois agires organizacionais, que segundo os idealizadores do modelo, Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), juntos compõem a sustentabilidade econômica: a ecoeficiência e a inserção socioeconômica.

#### 4.2.1 Ecoeficiência

A Ecoeficiência é um agir organizacional que combina desempenho econômico e ambiental, estimulando melhorias contínuas em aspectos ambientais e benefícios econômicos (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). Nessa mesma linha segue a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ao colocar que a ecoeficiência é uma filosofia de gestão que encoraja o mundo empresarial ao procurar melhorias ambientais que potenciem, simultaneamente, benefícios econômicos (WBCSD, 2000).

Trata-se de um processo que visa otimizar a eficácia dos procedimentos de negócio, minimizando seus impactos sobre o meio ambiente (SINKIN, 2008). Esse processo combina desempenho econômico e ambiental concomitantemente, resultando na redução de impactos ambientais; na racionalização da utilização de matérias-primas e energia; na redução de riscos de acidentes e na melhoria da relação da organização com seus *stakeholders* (MUNCK; DIAS; BORIM-DE-SOUZA, 2010).

Conforme a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a ecoeficiência é atingida quando se fornece produtos/serviços a preços competitivos, satisfazendo a necessidade dos consumidores, ao mesmo tempo que proporciona qualidade de vida e reduz o impacto ambiental e o consumo de recursos. Sisino e Moreira (2005) ainda acrescentam que o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, deve ser no mínimo equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra, para que não aconteça escassez de recursos a ponto de inviabilizar a produção de bens e serviços.

Carvalho e Gomes (2004) destacam sete elementos da ecoeficiência: redução do consumo de materiais com bens e serviços; redução do consumo de energia com bens e serviços; redução da emissão de substâncias tóxicas; intensificação da reciclagem de materiais; maximização do uso sustentável de recursos renováveis; prolongamento da durabilidade dos produtos; e agregação de valor aos bens e serviços.

Em suma, a ecoeficiência consiste em desenvolver estratégias e competências para se produzir mais, com maior qualidade e menor utilização de materiais, água e energia, considerando a competitividade do produto/serviço, as finanças da organização e a qualidade, ao mesmo tempo em que acrescenta valor a

qualidade de vida e reduz os impactos ambientais causados pela produção e consumo de bens e serviços (VERFAILLIE; BIDWELL, 2000).

Para que uma organização seja considerada sustentável, deve-se buscar a ecoeficiência em todas as suas ações e decisões, processos e produtos, com o intuito de produzir mais e melhor com menos, ou seja, mais produtos com melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais e com responsabilidade social (ALMEIDA, 2002).

A ecoeficiência é a habilidade de atingir os objetivos de produção e de finanças com qualidade e desempenho, ao mesmo tempo que reduz impactos ambientais e conserva recursos naturais. Dessa forma permite que as organizações sejam mais responsáveis ambientalmente e mais rentáveis economicamente, sendo uma forma de levá-las a inovação e a competitividade. Trata-se de um processo que envolve planejamento e gestão orientados para a eficiência energética e material (PEREIRA, 2005).

Para Almeida (2002), a ecoeficiência estimula organizações de qualquer setor, porte e localização a se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis, sendo capazes de combinar desempenho econômico e ambiental para criar valor com menor impacto ao meio ambiente. Sendo assim, a introdução de práticas ecoeficientes na organização é uma forma de ultrapassar o desempenho da concorrência (PEREIRA, 2005).

Segundo o WBCSD os indicadores de ecoeficiência podem ser gerais e usados para todas as atividades de negócios. Neste sentido, são destacados indicadores referentes a aspectos ambientais globais, tais como: consumo de energia, água e materiais, emissões de gases causadores de efeito estufa, e de substâncias que podem depredar a camada de ozônio. A esses indicadores devem ser adicionados ainda a lucratividade, resíduos totais produzidos e a emissões gasosas que possam causar acidificação.

Ainda de acordo com a WBCSD ainda podem ser estabelecidos, indicadores específicos para cada setor, dependendo de suas especificidades, como: resíduos enviados para aterros e incineração, demanda química de oxigênio de efluentes lançados em corpos d'água, substâncias formadoras de oxidantes fotoquímicos, embalagens, etc.

Segundo a WBCSD a ecoeficiência está relacionada a três importantes objetivos:

- Redução do consumo de recursos: através da minimização do uso de energia, materiais, água e solo; da re-utilização de materiais; da durabilidade dos produtos; e da redução dos desperdícios;
- Redução do impacto na natureza: redução de emissões atmosféricas, lançamentos de efluentes e geração de resíduos e de ruídos;
- Aumento da produtividade ou do valor do produto: oferta de produtos mais flexíveis, funcionais, duráveis, utilizando a menor quantidade de recursos possível.

Desta forma, Pereira (2005) destaca que a implementação de práticas ecoeficientes otimizam processos, pois permite economizar recursos, reduzir impactos e custos operacionais; revaloriza subprodutos e resíduos, caminhando para o desperdício mínimo ou zero; produz produtos/serviços ambientalmente aceitáveis, mais aptos a participar do mercado competitivo; e ainda permite inovação em práticas sustentáveis.

Dentre outras vantagens das práticas ecoeficientes tem-se: minimização dos danos ambientais; promoção de condições ótimas de segurança e saúde ocupacional; melhoria da eficiência e competitividade, favorecendo a inovação; melhoria da imagem e do relacionamento com os órgãos ambientais e com a comunidade (SISINNO; MOREIRA, 2005).

Sisinno e Moreira (2005) alertam que para que a ecoeficiência seja atingida é necessário investir na formação de profissionais com visão holística da realidade, que entendam as demandas ambientais e que se interessem em participar do processo de inovação e aplicação de práticas ambientais. Além disso, devem ainda estar cientes dos custos derivados do uso de materiais e insumos. Dessa forma, o profissional estará consciente do seu papel em relação a otimização de recursos ambientais e financeiros.

#### 4.2.2 Inserção Socioeconômica

Inicialmente destaca-se que o conceito de inclusão, segundo o dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (1993) se refere a ação ou efeito de incluir, introduzir, estar incluído ou compreendido, fazer parte. Já, o conceito de inserção,

segundo o mesmo dicionário, se refere ao ato ou efeito de inserir-se; introduzir, fixar-se, implantar-se; fixação de uma parte em outra; ou lugar onde alguma coisa se fixa.

Embora ambos utilizem palavras comuns, percebe-se que o termo inserção usa o sufixo **se**, denotando que a principal diferença entre os termos é justamente o aspecto de que para ocorrer a inserção é necessária uma ação do indivíduo a ser inserido, enquanto o conceito de inclusão não denota esta ação, esperando que a inclusão seja empreendida por terceiros. Acreditando que o próprio indivíduo deve aproveitar ou não as oportunidades de se inserir, utiliza-se aqui o termo inserção.

O termo inserção socioeconômica em contexto organizacional não é muito discutido. Sendo assim, para construí-lo com vista a suprir as necessidades teóricas deste trabalho, faz-se aqui o desmembramento do termo em dois outros, a saber: inserção social e inserção econômica. Ambos serão discutidos, de forma geral e transpostos para a situação organizacional, e depois unidos resultando no conceito de inserção socioeconômica em contexto organizacional.

O primeiro termo a ser discutido aqui é inserção social, definido por Wixey et al. (2005) como a valorização das pessoas e grupos independentemente de suas peculiaridades; a possibilidade desses fazerem suas escolhas, se envolvendo nas decisões que afetam a si próprios; e a disponibilidade de oportunidades e recursos necessários para que todos possam participar plenamente na sociedade.

A inserção social visa garantir que as pessoas se favoreçam de um nível de bem-estar considerado normal na sociedade em que vivem, além de obterem acesso às oportunidades e aos recursos indispensáveis para participarem inteiramente das esferas econômica, social e cultural. Também é imprescindível que os indivíduos compartilhem as decisões que afetam as suas vidas e tenham acesso aos seus direitos fundamentais (COM, 2003).

A inserção social consiste na capacitação do indivíduo para se tornarem cidadãos plenos, e se baseia no desenvolvimento pessoal e comunitário, na educação, na formação profissional e na informação. Trata-se de emancipar e tornar autônomo os referidos indivíduos e famílias (BIT, 2003).

Quando se fala em inserção social é imprescindível relacionar o termo a temáticas como emprego, valorização do capital humano, programas institucionais, solidariedade social, treinamentos, segurança, justiça social,

qualificação social, igualdade educacional, e acesso a bens e serviços (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011).

Vê-se que para se promover a inserção social é de suma importância que o mercado de trabalho e a educação trabalhem unidos, pois através da melhoria do capital humano por meio de educação, treinamento e empregos melhores colabora-se com o incremento da inserção social (MAZZA, 2005).

Através do trabalho se gera maior envolvimento participativo do indivíduo na sociedade, visto que o emprego possibilita o integral exercício da cidadania, e a capacidade de decisão de escolhas relativas à utilização dos recursos sociais. Portanto, o emprego é fundamental na inclusão social, pois gera renda, incentiva a participação social e o desenvolvimento pessoal do indivíduo (COM, 2003; MAZZA, 2005; ALVINO-BORBA; MATA-LIMA; 2011).

Salienta-se que a inserção social também depende das organizações, pois essas podem desenvolver pessoas competentes e promover a inserção de forma concreta. A inserção social está na base do compromisso dos membros organizacionais com as metas e valores (AKAAH, 1992).

Em suma, a inserção social praticada pelas organizações é aqui entendida como um agir que proporciona a capacitação do indivíduo para que este se desenvolva plenamente em nível pessoal e profissional, sendo capaz de entender as situações que afetam sua vida e autônomo para tomar suas próprias decisões. A organização deve proporcionar ao indivíduo a chance de se desenvolver, disponibilizando recursos que emancipem o cidadão e garanta seu acesso aos direitos fundamentais.

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

Quando se fala em inserção econômica, Sachs (2004) também dirige atenção à necessidade de prover emprego para a sociedade, pois através dele acontece a inclusão do indivíduo no sistema produtivo, aumentando seu bem-estar. Neste mesmo sentido, Wixey et al. (2005, p. 16) utilizam o termo inserção econômica para caracterizar a “busca da redução da desigualdade através de objetivos estabelecidos que contribuam para o aumento da renda e do emprego”.

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

Ainda considerando o papel do Estado, Cattani (2003) evidencia que a inserção econômica vem sendo tratada por via de políticas públicas através de programas de capacitação profissional, financiamento para montagem de um empreendimento próprio e até o estímulo a migração.

Alvino-Borba e Mata-Lima (2011) salientam que no âmbito da inserção econômica o centro é o combate ao desemprego para assegurar as condições para a plenitude do trabalho através de políticas fiscais e legislação laboral que estimulem os empregadores a promoverem investimentos que criem emprego. Trata-se de incentivar a iniciativa privada a produzir mais empregos, e dar condições dignas da população excluída economicamente ser inserida no processo. Os autores consideram ainda a importância de se promover o crescimento das pequenas e médias empresas, pois este é acompanhado pelo aumento da taxa de empregabilidade.

Em termos gerais são formas de promover a inserção econômica: o apoio e incentivos fiscais para integração de jovens no primeiro emprego; promoção de cursos de capacitação profissional para os desempregados; estabelecimento de percentual para contratação de funcionários com deficiência; obrigatoriedade de um

programa de cursos profissionais nas empresas com o objetivo de assegurar a empregabilidade; serviços de infantários e creches; e, medidas fiscais e sociais mais flexíveis para as empresas (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011).

A partir das contribuições dos autores supracitados, observa-se a necessidade de trabalho concomitante do poder público e privado para a concretização da inserção econômica. Porém, neste trabalho será abordada a participação do poder privado, representado por organizações, em prol da inserção econômica, entendida aqui como sendo um agir organizacional através do qual a organização proporciona trabalho e renda aos indivíduos, contribuindo para sua inserção econômica na sociedade compatível à sua qualificação. Destaca-se que além de gerar empregos, a organização ainda deve investir em desenvolver indivíduos competentes, desta forma melhora a capacidade econômica da instituição e proporciona funcionários mais bem preparados que podem se projetar para funções mais complexas e bem remuneradas. Cabe a organização também remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este supra suas necessidades e mantenha seu bem-estar.

Unindo os dois conceitos anteriormente debatidos, inserção social e inserção econômica, tem-se que a inserção socioeconômica é uma competência que uma organização pode desenvolver a fim de contribuir com a sustentabilidade, podendo ser definida como: um agir organizacional através do qual a organização proporciona empregos aos indivíduos, inserindo-os econômica e socialmente na sociedade, através da geração de renda, e do desenvolvimento de indivíduos competentes, que possam melhorar a capacidade econômica da instituição e deles próprios, ao passo que funcionários mais bem preparados podem galgar posições melhor remuneradas, além de se desenvolverem plenamente em nível pessoal e profissional, sendo capazes de compreender e agir perante situações que afetam sua vida. A organização também deve remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este se emancipe econômica e socialmente e supra suas necessidades, acessando direitos fundamentais e aumentando seu bem-estar.

Destaca-se que para alcançar a competência inserção socioeconômica é necessário que a organização realize ações como:

- Promover empregos que remunerem adequadamente o indivíduo e promova seu aprimoramento como profissional e cidadão, o que gera benefícios para a organização e para o indivíduo;

- Programas de desenvolvimento profissional na comunidade local, visando construir competências nos indivíduos para que eles próprios consigam se inserir econômica e socialmente na sociedade.

O quadro 5 abaixo exprime a transformação dos conceitos de inserção social e econômica para o termo competência inserção socioeconômica:

**Quadro 5 –** A formação do conceito da competência organizacional inserção socioeconômica.

	<b>Inserção Social</b>	<b>Inserção Econômica</b>	<b>Competência Organizacional Inserção Socioeconômica</b>
<b>Conceituação geral</b>	Valorização e capacitação das pessoas e grupos independentemente de suas peculiaridades; a possibilidade desses fazerem suas escolhas, se envolvendo nas decisões que afetam a si próprios; e a disponibilidade de oportunidades e recursos necessários para que todos possam participar plenamente na sociedade.	Diz respeito a situação que permite que as pessoas desempregadas, com problemas sociais e de trabalho sejam integradas social e profissionalmente. Consiste em criar uma nova motivação para trabalhar e dar uma qualificação para o público com dificuldade, para que este possa melhorar suas competências e encontrar um emprego digno, inserindo-se economicamente e socialmente.	É uma competência que a organização pode desenvolver a fim de contribuir com a sustentabilidade, através da qual a organização proporciona empregos aos indivíduos, inserindo-os econômica e socialmente na sociedade, através da geração de renda, e do desenvolvimento de indivíduos competentes, que possam melhorar a capacidade econômica da instituição e deles próprios, ao passo que funcionários mais bem preparados podem galgar posições melhor remuneradas, além de se desenvolverem plenamente em nível pessoal e profissional, sendo capazes de compreender e agir perante situações que afetam sua vida. A organização também deve remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este se emancipe econômica e socialmente e supra suas necessidades, acessando direitos fundamentais e aumentando seu bem-estar.

<p><b>Maneiras de atingir este estado</b></p>	<p>Geração de emprego, valorização do capital humano, programas institucionais, solidariedade social, treinamentos, segurança, justiça social, qualificação social, igualdade educacional, e acesso a bens e serviços.</p>	<p>Apoio e incentivos fiscais para integração de jovens no primeiro emprego; promoção de cursos de capacitação profissional para os desempregados; estabelecimento de percentual para contratação de funcionários com deficiência; obrigatoriedade de um programa de cursos profissionais nas empresas com o objetivo de assegurar a empregabilidade; serviços de infantários e creches; e, medidas fiscais e sociais mais flexíveis para as empresas.</p>	<p>Promover empregos que remunerem adequadamente o indivíduo e promova seu aprimoramento como profissional e cidadão, o que gera benefícios para a organização e para o indivíduo; programas de desenvolvimento profissional na comunidade local, visando construir competências nos indivíduos para que eles próprios consigam se inserir econômica e socialmente na sociedade.</p>
<p><b>Papel da organização</b></p>	<p>Proporciona a capacitação do indivíduo para que este se desenvolva plenamente em nível pessoal e profissional, sendo capaz de entender as situações que afetam sua vida e autônomo para tomar suas próprias decisões. Proporcionar ao indivíduo a chance de se desenvolver, disponibilizando recursos que emancipem o cidadão e garanta seu acesso aos direitos fundamentais.</p>	<p>A organização deve proporcionar trabalho e renda aos indivíduos, contribuindo para sua inserção econômica na sociedade compatível à sua qualificação. Destaca-se que além de gerar empregos, a organização ainda deve investir em desenvolver indivíduos competentes, desta forma melhora a capacidade econômica da instituição e proporciona funcionários mais bem preparados que podem se projetar para funções mais complexas e bem remuneradas. Cabe a organização também remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este supra suas necessidades e mantenha seu bem-estar.</p>	<p>Proporcionar trabalho e renda aos indivíduos, contribuindo para sua inserção econômica na sociedade compatível à sua qualificação. A organização ainda deve investir em desenvolver indivíduos competentes, desta forma melhora a capacidade econômica da instituição e proporciona funcionários mais bem preparados que podem se projetar para funções mais complexas e bem remuneradas, ajudando-o a se desenvolver pessoal e profissionalmente. Cabe a organização também remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este supra suas necessidades e mantenha seu bem-estar, tendo acesso a direitos fundamentais.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Em suma, destaca-se que o desenvolvimento da inserção socioeconômica introduz benefícios para as organizações e sua sustentabilidade econômica e social, como para os indivíduos que precisam de respaldo para se

inserir econômica e socialmente. Isso porque a formação de colaboradores competentes e sua remuneração justa capacita e motiva os funcionários a desenvolverem um bom trabalho, que gerará retornos financeiros a organização, e ainda possibilita que os indivíduos usufruam de benefícios monetários e participem plenamente da vida em sociedade.

Portanto, investir no desenvolvimento da competência inserção socioeconômica conforme previsto no FRASOR tende a promover benefícios à organização, isto porque quando os indivíduos recebem o estímulo devido por parte da organização, a resposta em resultados econômicos vem em consequência, como Azapagic (2003) delinea, com menores custos relacionados à saúde dos trabalhadores; segurança nas operações de serviço e custos advindos de processos judiciais trabalhistas; além de maior capacidade de atração e retenção de talentos.

Em suma, cabe salientar que para este trabalho, a competência sustentabilidade econômica é entendida como sendo um agir organizacional que expressa a competência em ser competitiva no mercado, por ser rentável financeiramente e produtiva, ter custos minimizados, atrair capital de investidores; ter capacidade de penetrar em novos mercados; ao mesmo passo em que distribui riqueza a nível local, regional e nacional, através da geração de empregos dignos, distribuição de lucros, e pagamento correto de impostos; insere o indivíduo no mercado de trabalho e os desenvolve para terem papéis relevantes no desenvolvimento das comunidades as quais pertencem, além de respeitar em suas decisões os limites do meio ambiente. Trata-se de ser viável econômica e financeiramente e realizar suas atividades de maneira responsável, trazendo benefícios econômicos e sociais aos envolvidos.

Considerando a lógica do FRASOR, entende-se que essa competência, denominada sustentabilidade econômica, pode ser atingida a partir do acontecimento das competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica.

Por ecoeficiência entende-se o agir organizacional que combina desempenho econômico e ambiental, estimulando melhorias contínuas em aspectos ambientais e benefícios econômicos. Nesta realidade há redução de impactos ambientais e consumo de materiais, ao mesmo tempo em que se produz satisfatoriamente gerando benefícios para a organização e para o consumidor.

Já a inserção socioeconômica é entendida aqui como sendo uma competência que a organização pode desenvolver a fim de contribuir com a sustentabilidade, através da qual a organização proporciona empregos aos indivíduos, inserindo-os econômica e socialmente na sociedade, através da geração de renda, e do desenvolvimento de indivíduos competentes, que possam melhorar a capacidade econômica da instituição e deles próprios, ao passo que funcionários mais bem preparados podem galgar posições melhor remuneradas, além de se desenvolverem plenamente em nível pessoal e profissional, sendo capazes de compreender e agir perante situações que afetam sua vida. A organização também deve remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este se emancipe econômica e socialmente e supra suas necessidades, acessando direitos fundamentais e aumentando seu bem-estar.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é destinada à disposição dos procedimentos metodológicos. Considerando o objetivo geral de analisar a validade da Sustentabilidade Econômica como uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da Sustentabilidade articulado por competências, dividiu-se os procedimentos metodológicos deste trabalho em duas etapas.

A primeira delas é teórica. Contempla a revisão de literatura sobre o assunto abordado, com vistas a levantar e analisar o que vem sendo discutido sobre conceitos de Sustentabilidade Organizacional, Sustentabilidade Econômica em contexto de Sustentabilidade Organizacional e Modelos de Operacionalização da Sustentabilidade em contexto Organizacional.

Já a segunda etapa consiste na coleta de dados empíricos com o intuito de apresentar e discutir junto às empresas consideradas referência em sustentabilidade organizacional o FRASOR. O intuito geral é analisar a pertinência da Sustentabilidade Econômica no contexto do FRASOR enquanto uma competência organizacional. Nesta etapa, o modelo foi apresentado por completo, também considerando as peculiaridades dos pilares Social e Ambiental da Sustentabilidade, porém, deteve-se a coletar informações pertinentes a inserção socioeconômica e a ecoeficiência que são as competências de suporte à competência chave Sustentabilidade Econômica.

### 5.1 O PROCESSO DE VALIDAÇÃO DE UM ESTUDO QUALITATIVO

Cabe destacar inicialmente que a objetividade de um estudo qualitativo é avaliada em termos da validade e da confiabilidade de seus resultados. Por validade Gaskell e Bauer (2005) e Kirk e Miller (1986) entendem como a confiança com que se podem tirar conclusões corretas de uma análise, portanto refere-se à consistência do seu processo de desenvolvimento, que garantirá a confiabilidade dos seus resultados (TURATO, 2003; POPE; MAYS, 2009).

Kirk e Miller (1986) descrevem que a validade de uma pesquisa qualitativa tende a ser observada sob os seguintes aspectos: validade aparente (quando o método de pesquisa produz o tipo de informação desejada ou esperada); validade instrumental (que procura a combinação de métodos de pesquisa); e

validade teórica (referente à legitimidade dos procedimentos da pesquisa em termos de teoria estabelecida). Vê-se, portanto, que este tipo de pesquisa, por envolver subjetividade, deve atentar para os procedimentos metodológicos rigorosos (POPE; MAYS, 2009; SOUTO; KORKISCHKO, 2012).

Para garantir a validação dos resultados de pesquisas qualitativas Souto e Korkischk (2012) descrevem duas correntes que propõem critérios de validade: a primeira delas diz respeito a critérios clássicos para avaliar a confiabilidade e validade dos estudos, e a outra propõe desenvolver critérios que contemplem as peculiaridades do estudo.

Reforçando a necessidade de definir critérios de avaliação, Correa (2013, p. 272) define que a pesquisa qualitativa é essencialmente um trabalho de interpretação, que quando devidamente pautado em procedimentos científicos “não ameaça os critérios de cientificidade consagrados - sistematicidade e operacionalidade - servindo, pelo contrário, para atingir estágios de saber mais profundos”.

Procura-se nesta pesquisa, a fim de manter sua qualidade e validade, considerar cinco aspectos. O primeiro deles é o uso da triangulação, que permite a combinação de diferentes perspectivas e métodos que buscam reduzir as inconsistências e contradições da pesquisa; o segundo é a “construção do *corpus* de pesquisa”, que diz respeito à escolha de uma amostra representativa; o terceiro equivale à descrição clara, rica e detalhada da pesquisa, que garante condições para que outros pesquisadores possam reconstruir o que foi realizado; o quarto consiste na surpresa como contribuição à teoria e ao senso comum, ou seja, a descoberta de novas formas de pensamento sobre determinado tema; e por fim, o *feedback* dos Informantes, que diz respeito à confrontação com fontes e obtenção de sua concordância ou consentimento (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011)

Destaca-se que o estudo qualitativo, além de definir critérios de confiabilidade deve ainda cuidar da escolha da amostra de pesquisa, pois essa deve ser capaz de trazer a tona resultados profundos e compreensivos acerca do objeto de pesquisa (TURATO, 2003; SOUTO; KORKISCHKO, 2012; FONTANELLA et al., 2011). De acordo com Souto e Korkischko (2012, p. 32)

Esse movimento metodológico torna-se útil à validação de pesquisas qualitativas no momento em que o perfil da amostra consegue definir o ambiente de produção dos achados, permitindo estabelecer o espaço no qual os resultados correspondem ou não à verdade sobre esse objeto e inferir sobre a intensidade dessa correlação entre os resultados da pesquisa e a realidade do respectivo objeto.

Portanto, há a preocupação de cuidar ao caracterizar a amostra, pois essa deve ser feita com o máximo de detalhes e precisão, para que seja possível ao leitor conhecer a abrangência vertical e horizontal da pesquisa, ou seja, qual profundidade e extensão aquela investigação alcança (SOUTO; KORKISCHKO, 2012).

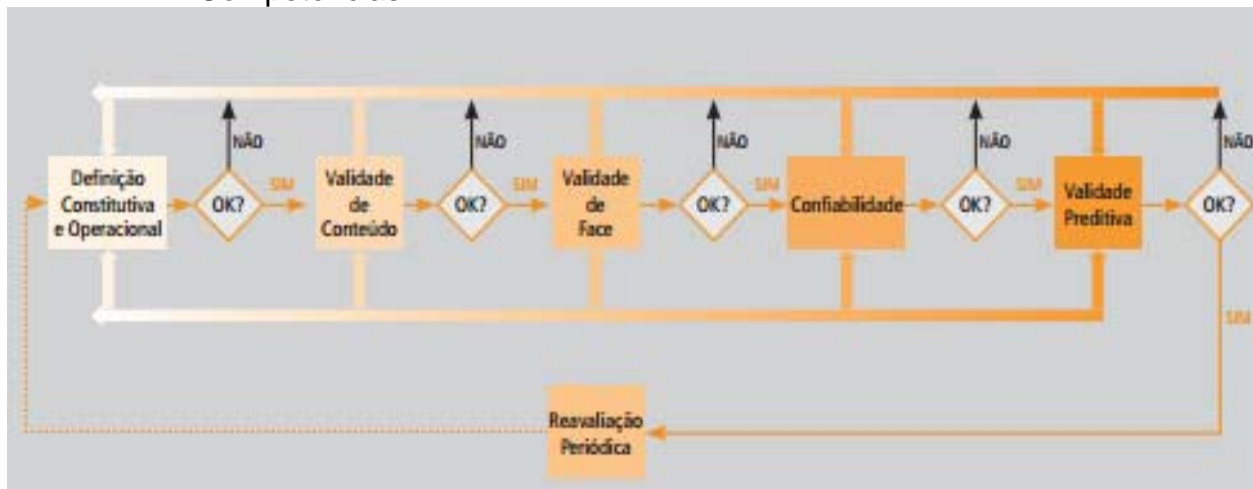
Os autores, em consonância com Pope e Mays (2009) ainda ressaltam que ao definir a amostra adequadamente, o pesquisador contextualiza o leitor acerca do ambiente de produção dos achados. Isso permite estabelecer o “espaço no qual os resultados correspondem ou não à verdade sobre esse objeto e inferir sobre a intensidade dessa correlação entre os resultados da pesquisa e a realidade do respectivo objeto” (SOUTO; KORKISCHKO, 2012, p. 32).

## 5.2 A ANÁLISE DE VALIDADE PROPOSTA POR ESTE TRABALHO

O processo de validação qualitativa foi realizado por meio do Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências proposto por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), a partir de adaptações das contribuições de Markus, Cooper-Thomas e Ailpress (2005), disposto na figura 10 abaixo.

O referido ciclo foi o único encontrado na literatura para este fim, e já foi utilizado tanto em pesquisa teórica (MUNCK; DIAS; BORIM-DE-SOUZA, 2011) quanto em pesquisas empíricas (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a; MUNCK et al., 2011; DIAS, 2013; BANSI, 2013), demonstrando, portanto, sua capacidade em orientar a análise de validade de um modelo e de seus respectivos componentes.

**Figura 10** - Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências



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

Esse ciclo possui três etapas de validação, a primeira delas é a definição constitutiva e operacional, a segunda trata-se da validade de construto, representada pela validade de conteúdo, face e confiabilidade, e por fim a validade preditiva. O quadro 6 descreve cada uma dessas etapas:

**Quadro 6** - Etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências

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

Fonte: Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a, p. 19,20).

Essa proposta de verificação da validade de um *framework* baseado em competências é delimitada com o intuito de analisar sua aplicabilidade teórica e prática para a tomada de decisões organizacionais, visando aumento de eficácia organizacional. Sendo assim, entende-se aqui por análise da validade qualitativa o processo de reconhecimento de que o modelo tem seus objetivos atingidos, ou seja, que ele é capaz de concretizar os resultados a que se propõe (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a).

É válido um modelo de competências organizacionais que

[...] possui uma clara descrição sobre a hierarquização entre competências e subcompetências específicas para cada um dos espaços ocupacionais compartilhados pelos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão organizacional. Em um modelo válido, a organização possui a capacidade de identificar as competências necessárias de serem desenvolvidas e aprimoradas com a finalidade de que seus objetivos estratégicos sejam alcançados. [...] Um modelo de competências é válido, portanto, quando compartilha de uma linguagem comum frente ao que propõe em diferentes níveis (estratégico, tático e operacional) (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a, p. 14).

Destaca-se que o processo de legitimação e validação qualitativa de um modelo de competências possui começo e fim e deve ser revisto anualmente ou sempre que necessário, por especialistas organizacionais. Portanto, trata-se de um processo ininterrupto que objetiva otimizar os resultados ocasionados pelo modelo de competências utilizado pela organização.

Em situação prática ideal, quando não atendida alguma etapa do Ciclo de Legitimação e Validação, não se deveria continuar o processo de validação, e sim procurar sanar o problema no intuito de legitimar cada etapa e alcançar a consistência almejada. No caso deste trabalho, caso uma etapa não seja entendida como legitimada de acordo com o Ciclo de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), o processo de avaliação deverá continuar percorrendo todas as etapas do modelo, a fim de diagnosticar quais os elementos da sustentabilidade econômica do FRASOR ainda não são ideais, apontando falhas a serem melhoradas.

Com o intuito de contextualizar melhor as etapas desta pesquisa serão ordenadas a seguir informações sobre a classificação básica da mesma, a unidade de análise, o método de coleta de dados, e também o método de análise de dados, o desenho e as limitações da pesquisa.

### 5.3 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Considerando as especificidades desta dissertação, tem-se que seu procedimento metodológico caracterizou-se por ser qualitativo. Isso porque trata-se de uma pesquisa contextualizada no tempo e espaço (CHANLAT, 1996), ou seja, levou em consideração a percepção momentânea das empresas pesquisadas quanto a validade da Sustentabilidade Econômica como uma competência organizacional componente do FRASOR.

Flick (2004) destaca que as especificações de uma pesquisa qualitativa são melhor compreendidas e descritas através de uma perspectiva de seu processo. Portanto, esta pesquisa se caracteriza por ser qualitativa justamente devido a sua progressão. Trata-se de um estudo que não conduz a uma verdade absoluta, e cujos resultados e procedimentos metodológicos estão sujeitos à influência dos indivíduos envolvidos na pesquisa, tanto os pesquisados quanto o pesquisador (FLICK, 2004).

Em relação à análise dos dados coletados, está foi realizada a partir da literatura pesquisada, tendo como base as proposições do FRASOR, utilizando da análise de conteúdo para encontrar evidências de que a Sustentabilidade Econômica e as suas competências de suporte possam ser consideradas válidas para compor um modelo de gestão articulado por competências ou não.

Trata-se ainda de uma pesquisa exploratória, já que não há muitas informações sobre a temática da pesquisa, necessitando aprimoramentos na teoria existente, bem como investigação da possibilidade de a Sustentabilidade Econômica constituir competência necessária ao alcance da Sustentabilidade Organizacional. Sendo assim a pesquisa exploratória buscou “ampliar o número de informações sobre determinado ponto que se quer investigar” (BASTOS, 1999, p.66).

A etapa exploratória desta pesquisa iniciou-se com a revisão de literatura, que foi construída com o intuito de aprimorar e agregar elementos ao FRASOR, como proposto no quadro 7 a seguir.

**Quadro 7 – Estrutura de levantamento do referencial teórico**

Tópico a ser abordado	O que investigar?	Principais autores utilizados
Lógica das competências	Abordar as competências organizacionais – aparato teórico basilar do FRASOR	Boterf (2003); Drejer (2002); Kretzer e Menezes (2006); Mills et AL. (2002); Mills, Platts e Bourne (2003); Moura e Bitencourt (2006); Pires e Marcondes (2004); Sanchez (2004); Schwartz (2010); Spanos e Prastacos (2004); Wenerfelt (1984).
Sustentabilidade nas organizações	Entender o conceito de sustentabilidade voltado às organizações. Trabalhar inicialmente o conceito de desenvolvimento sustentável, que deu origem a preocupação com a sustentabilidade em diversos níveis institucionais, e posteriormente delimitar especificamente o conceito de sustentabilidade organizacional, foco desta pesquisa.	Aligleri (2011); Almeida (2002); Araújo et al. (2006); Azapagic e Perdan (2000); Barbieri et al. (2010); Brunacci e Philip Jr (2005); Brüseke (1994); Camara e Souza (2009); Castro (2004); Coral (2002); Daroit e Nascimento (2004); Donaire (1995); Foladori (2001); Guerra et al. (2007); Hoffman (2001); Hopwood, Mellor e O'Brien (2005); Jamali (2006); Jiménez Herrero (2000); Kneipp et al. (2012); Lélé (1991); Lenzi (2006); Mazzotti (1997); Mol (2000); Montibeller (2007); Munck (2013); Munck et al. (2011); Munck e Borim-De-Souza (2011); Munck e Souza (2009); Osório, Lobato e Castillo (2005); Pierri (2001); Porto-Gonçalves (2012); Quelhas (2003); Savitz e Weber (2007); Souza (2004); Souza (2010); Van Bellen (2004).
Operacionalização da Sustentabilidade em contexto Organizacional	Elencar modelos de gestão da sustentabilidade.	Azapagic (2003); Bansi (2013); Cheng, Fet e Holmen (2010); Dias (2013); Hacking e Guthrie (2007); Hart (1995); Hart e Milstein (2003); Lüdeke-Freund (2009); Pedrini (2010); Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b); Wheeler et al. (2005).

Sustentabilidade Econômica em contexto de Sustentabilidade Organizacional	Entender o papel da Sustentabilidade Econômica frente à Sustentabilidade Organizacional (tratando-a como competência chave da SO), bem como destacar a partir de quais elementos esta pode ser atingida.	Almeida (2002); Akaah (1992); Alvino–Borba e Mata-Lima (2011); Amaral (2003); Araújo et al. (2006); Azapagic (2003); Barnett e Morse (1963); Bessa (2008); BIT (2003); Carvalho e Gomes (2004); Cattani (2003); COM (2003); Daly (1993); Goodland (1995); Jamali (2006); Jappur (2004); Kraemer (2005); Luhmann (1986); Mazza (2005); Mouhoub (2008); Mourse-Eraso (2003); Munck, Dias e Souza (2010); Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011ab); Pereira (2005); Rabelo e Lima (1997); Rohde (1994); Sachs (2004); Sinkin (2008); Sisinno e Moreira (2005); Söderbaum (1986); Stahel (1994); Tisdell (1988); Verfaillie e Bidwell (2000); WBCSD (2000); Wixey et al. (2005).
Procedimentos metodológicos	Descrever as etapas teórica e empírica desta investigação: classificação básica da mesma, a unidade de análise, o método de coleta de dados e sua credibilidade, e também o método de análise de dados, bem como as limitações da pesquisa.	Barthes (1973); Belleau (2012); Bettio (2013); Chanlat (1996); Creswell (2007); Flick (2004); GRI (2013); Hair et al. (2005); Infopédia (2013); Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005); Meister (2011); Mitchell (2010); Munck, Dias e Borim-de-Souza (2011); Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011); Prince (2009).

**Fonte:** elaborado pela autora.

Posteriormente, uma segunda etapa da pesquisa exploratória aconteceu em campo, no momento de análise da validade do conceito de Sustentabilidade Econômica enquanto componente de um modelo orientador da Sustentabilidade Organizacional pautado por competências, o FRASOR.

#### 5.4 COLETA DE DADOS

A seguir são delimitados a unidade de análise da etapa empírica deste trabalho, bem como o método de coleta de dados, e de que forma serão analisados os dados colhidos na pesquisa em campo.

#### 5.4.1 Unidade de Análise

A unidade de análise desta pesquisa foi selecionada propositalmente com o intuito de ajudar o pesquisador a atender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Portanto, considerando o problema de pesquisa que visa analisar a validade da Sustentabilidade Econômica enquanto uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da Sustentabilidade por competências foi realizado o estudo empírico em organizações empresariais brasileiras, que são consideradas sustentáveis por uma organização independente e confiável. O estudo no campo foi necessário neste momento para avaliar empiricamente a validade da Sustentabilidade Econômica enquanto competência necessária ao alcance da SO, pois teoricamente este modelo de gestão da sustentabilidade organizacional já é aceito pela academia.

Tal unidade de análise foi escolhida com a finalidade de delimitar um escopo de estudo, pois o objeto de estudo seria muito amplo caso se optasse por investigar organizações no geral. Portanto, ressalta-se que os resultados identificados com este trabalho serão limitados à organizações empresariais, sendo necessário, caso se pretenda utilizar o modelo em análise para outros tipos de organizações, a realização de pesquisas empíricas nestas organizações, visando detectar a aderência do modelo.

Destaca-se ainda que optou-se por contatar empresas brasileiras devido ao orçamento limitado para a realização desta pesquisa, que inviabilizaria viagens internacionais do pesquisador.

Foram escolhidas para o estudo empresas brasileiras que apresentam seus relatórios de Sustentabilidade no padrão do Global Reporting Initiative's (GRI), no ano de 2012 e cujo grau de declaração seja A+.

O GRI é uma instituição sem fins lucrativos que fornece uma estrutura confiável de relatório de sustentabilidade, que pode ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor e localidade. O trabalho desta instituição é resultado da dedicação de mais de 30.000 profissionais voltados a sustentabilidade, que formam grupos de trabalhos internacionais; como também do engajamento dos *stakeholders*; e de comentários públicos, o que torna suas diretrizes creditíveis e amplamente utilizadas no mundo inteiro.

Segundo autores como Parris e Kates (2003) o GRI é a organização que oferece relatórios mais proeminentes em relação a sustentabilidade organizacional e que são amplamente utilizados por grandes empresas mundiais.

O Global Reporting Initiative's desenvolveu três níveis (C, B e A) de declaração da aplicação (ou grau de abrangência) dos elementos da estrutura da GRI que foram utilizados na elaboração do relatório, sendo C de menor abrangência e A de maior abrangência. Quando uma organização recorre a processos externos de garantia de fidelidade pode-se declarar com um “sinal mais” a frente da letra a qual simboliza seu nível (C+, B+ ou A+).

Como escopo para este estudo fez-se escolha das organizações empresariais brasileiras cujos relatórios são considerados de nível A+ pelo GRI, por este ser o maior nível de significância de sustentabilidade, e também pelo fato de que o nível A+ representa as organizações que trabalham sob a perspectiva da gestão por competências para atingir objetivos estratégicos.

Todas essas empresas foram contatadas, porém apenas quatro delas se dispuseram a participar do estudo. O nome das empresas participantes não será divulgado neste trabalho, já que as mesmas não autorizaram o uso ao assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Optou então por trabalhar com as nomenclaturas descritas no quadro 10 a seguir, que também representa o setor de atuação das mesmas.

Em cada uma das empresas participantes deste estudo entrevistou-se representantes das áreas administrativas responsáveis por questões de sustentabilidade, como gerentes de recursos humanos, de sustentabilidade, de meio ambiente, de finanças, dentre outras nomenclaturas utilizadas pelas empresas. A entrevista com esses representantes foi considerada básica para esta pesquisa, pois estes são diretamente envolvidos com os aspectos relacionados à sustentabilidade nas referidas empresas. Também realizou-se as entrevistas com dirigentes de outras áreas a fim de complementar os dados conforme detalhado no quadro 8.

**Quadro 8** – Organizações participantes da pesquisa, seus entrevistados e ramos de atuação

Nomeclatura	Ramo de atuação	Entrevistados
Empresa Alfa	Energia	<p><b>Entrevistado 1</b> - Gestor de Eficiência Energética</p> <p><b>Entrevistado 2</b> - Diretor Financeiro</p> <p><b>Entrevistado 3</b> - Diretor de Recursos Humanos</p> <p><b>Entrevistado 4</b> - Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico</p> <p><b>Entrevistado 5</b> - Gerente de Sustentabilidade e Inovação</p> <p><b>Entrevistado 6</b> - Especialista Ambiental</p> <p><b>Entrevistado 7</b> - Diretor Executivo do Instituto Social e Comitê de Sustentabilidade</p> <p><b>Entrevistado 8</b> – Diretor Corporativo</p>
Empresa Beta	Energia	<p><b>Entrevistado 1</b> - Diretor Administrativo</p> <p><b>Entrevistado 2</b> - Consultor de Sustentabilidade</p> <p><b>Entrevistado 3</b> - Gerente de Meio Ambiente</p> <p><b>Entrevistado 4</b> - Gerente Financeiro</p> <p><b>Entrevistado 5</b> - Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento</p> <p><b>Entrevistado 6</b> - Especialista em Comunicação Empresarial</p> <p><b>Entrevistado 7</b> - Coordenador de Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p><b>Entrevistado 8</b> - Analista de Meio Ambiente</p>
Empresa Gama	Mineração	<p><b>Entrevistado 1</b> - Gerente de Meio Ambiente</p> <p><b>Entrevistado 2</b> - Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão</p> <p><b>Entrevistado 3</b> - Gerente Geral de Desenvolvimento Socioinstitucional</p> <p><b>Entrevistado 4</b> - Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência</p> <p><b>Entrevistado 5</b> - Gerente Geral de Controladoria</p> <p><b>Entrevistado 6</b> - Gerente de Sistemas de Gestão</p> <p><b>Entrevistado 7</b> - Gerente Geral de Meio Ambiente e Licenciamento</p> <p><b>Entrevistado 8</b> - Coordenador Técnico de Recursos Humanos</p> <p><b>Entrevistado 9</b> - Coordenador Técnico da área de Comunicação e Relacionamento Sício-Institucional</p> <p><b>Entrevistado 10</b> - Coordenador Técnico de Meio Ambiente</p>

Empresa Charlie	Energia	<b>Entrevistado 1</b> - Superintendente da coordenação de Sustentabilidade e Cidadania Empresarial <b>Entrevistado 2</b> - Assistente de Gestão <b>Entrevistado 3</b> - Assistente de Gestão <b>Entrevistado 4</b> - Analista de Sustentabilidade <b>Entrevistado 5</b> - Gerente Assistente da Diretoria de Meio Ambiente e Cidadania Empresarial <b>Entrevistado 6</b> - Assistente da Diretoria de Gestão Corporativa <b>Entrevistado 7</b> - Gerente de Gestão Financeira <b>Entrevistado 8</b> - Gerente de Planejamento e Gestão
--------------------	---------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Destaca-se que os entrevistados foram convidados a preencher um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado pela autora, no intuito de esclarecer que os mesmos são participantes voluntários da pesquisa.

#### 5.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Todas as empresas listadas no quadro 9 foram contatadas inicialmente via telefone, a fim de angariar dados postais do responsável por aspectos de sustentabilidade dentro da organização, ou de algum outro funcionário que possa ajudar no agendamento da pesquisa empírica. Após este contato, foi encaminhada carta convite, via universidade, detalhando os dados da pesquisa, e solicitando formalmente a participação da empresa na investigação. Aquelas empresas que se dispuserem a participar da pesquisa foram contatadas via email e telefone para agendamento da coleta de dados.

O processo de coleta de dados empíricos foi construído a partir da utilização de três instrumentos, sendo: o *focus group*, a entrevista, e a análise documental, técnicas cuja participação do pesquisador é imprescindível, já que os dados foram colhidos de acordo com a percepção do mesmo.

O *focus group* foi possível de realização apenas na Empresa Alfa, visto que as demais empresas não conseguiram conciliar os horários de seus funcionários, possibilitando a reunião dos mesmos. Essa técnica de coleta de dados que consiste em “uma entrevista com um pequeno grupo de pessoas sobre um tópico específico” (FLICK, 2004, p.124), com o intuito de apresentar aos

entrevistados o FRASOR, e coletar suas percepções imediatas acerca da validade da Sustentabilidade Econômica enquanto competência organizacional.

O número de participantes do *focus group* foi definido de acordo com o número de pessoas pertinentes (representante de setores envolvidos com a sustentabilidade da empresa) e disponíveis na empresa para participar deste debate, que não perdurou por mais de uma hora e meia, e foi conduzido e filmado pelo entrevistador e um assessor. Participaram dessa etapa empírica os seguintes colaboradores da Empresa Alfa: Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento, Gerente do Meio Ambiente, Gerente Financeiro, Consultor de Sustentabilidade e o Especialista em Comunicação Empresarial.

Esta técnica qualitativa de coleta de dados foi escolhida devido ao seu baixo custo de realização e a riqueza de dados que proporciona, já que estimula a extrapolação de limites de resposta de apenas um entrevistado, sendo de alta eficiência, além de fornecer “alguns controles de qualidade sobre a coleta de dados, visto que os participantes tendem a controlar e compensar um o outro, eliminando, assim, opiniões falsas ou radicais”, validando enunciados e reconstruindo opiniões individuais (FLICK, 2004, p. 125).

O *focus group* também serviu de base para as entrevistas que aconteceram posteriormente com cada participante individualmente, pois o entrevistado (que já terá participado do *focus group*) já conhecia preliminarmente o modelo e teve tempo entre o *focus group* e a entrevista para pensar suas considerações sobre o mesmo. Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas para facilitar a transcrição dos dados.

Tanto a entrevista individual (face a face) quanto a grupal (*focus group*) tiveram a finalidade de “extrair visões e opiniões dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 190) acerca da validade da sustentabilidade econômica enquanto competência organizacional. Estes tipos de entrevistas permitiram que o pesquisador controlasse a linha de questionamento, porém forneceram informações que são filtradas de acordo com a percepção do entrevistador, podendo enviesar as respostas.

Para fomentar as considerações dos participantes do *focus group* e da entrevista o entrevistador fez uso de um instrumento semi-estruturado de coleta de dados, disposto no quadro 9, sendo bastante flexível e sensível ao percurso das falas dispostas. Este roteiro de perguntas foi utilizado para a condução da conversa.

Neste sentido, a todo momento o pesquisador esteve interagindo com o entrevistado, o questionando a partir de uma conversa informal.

**Quadro 9 – Roteiro de investigação**

Categorias	Variáveis	O que verificar conceitualmente e empiricamente
Definição Constitutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza do conceito</li> <li>• Operacionalização do conceito</li> <li>• Alinhamento/referência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Sustentabilidade Econômica enquanto competência organizacional como inserida no framework pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de sua entrega?</li> <li>• O conceito e estrutura do framework estão em acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade?</li> <li>• As variáveis incluídas no conceito de Sustentabilidade Econômica, a inserção socioeconômica e a ecoeficiência, estão coerentes com o necessário para sua gestão?</li> </ul>
Validade de Constructo	Validade de Face	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As descrições da Sustentabilidade Econômica e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns e apropriados e possíveis?</li> <li>• A complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido?</li> </ul>
	Validade de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representatividade dos descritores</li> </ul>
	Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acurácia/precisão</li> <li>• Confiabilidade</li> <li>• Documentação</li> </ul>

<b>Validade Preditiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação modelo/resultados</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Ligação com objetivos e estratégias organizacionais</li> <li>• Revisão do modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional?</li> <li>• O conceito de Sustentabilidade Econômica apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais?</li> <li>• O conceito de Sustentabilidade Econômica tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo?</li> <li>• Quais critérios poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de Sustentabilidade Econômica e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR?</li> </ul>
---------------------------	---	---

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), e Munck, Dias e Borim-de-Souza (2011).

Este procedimento foi adotado com a intenção de afastar o máximo possível a artificialidade que a entrevista já contém, visto que separa o participante do seu cotidiano, momentaneamente (FLICK, 2004).

O papel do entrevistador foi de estimular os participantes da entrevista focal e individual a discorrerem sobre suas opiniões acerca do assunto abordado, no caso a sustentabilidade econômica constituinte do FRASOR, dando a oportunidade do entrevistado introduzir novas questões, que serão úteis para aprimoramento do modelo que estará em avaliação. De forma geral coube ao entrevistador ser flexível, objetivo, enfático, persuasivo e bom ouvinte (FLICK, 2004).

Em especial, no *focus group* o entrevistador cuidou para que participantes individuais ou grupos parciais dominem a discussão, não dando chance para outros participantes se manifestarem. Também estimulou membros mais reservados a darem sua opinião, para abranger a discussão a todos os participantes (FLICK, 2004).

Segundo Flick (2004) o sucesso das entrevistas depende da competência situacional do entrevistador, que foi a campo, neste caso, com os aspectos teóricos referentes à sustentabilidade econômica, devidamente compreendidos, a fim de conduzir as entrevistas adequadamente, visando o atingir o objetivo proposto. Exigiu-se ainda do entrevistador alto grau de sensibilidade acerca do progresso da entrevista, a fim de captar e buscar aspectos que ajudem na compreensão do problema de pesquisa (FLICK, 2004).

Os dados do *focus group* e das entrevistas individuais foram transcritos para facilitar a análise dos mesmos.

O terceiro meio de coleta de dados é a análise documental, que procedeu a partir do exame dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas participantes do estudo. Este meio de coleta de dados tem, segundo Creswell (2007, p. 192) as seguintes vantagens: “pode ser acessado em um momento conveniente para o pesquisador [...] representa dados refletidos, aos quais os participantes dedicaram atenção para compilar [...] economiza tempo do pesquisador e despesas com transcrição”. Porém, por outro lado, tem limitações como transcrição e leitura ótica deste documento, que pode ser equivocada; o material pode ser incompleto, não autêntico ou impreciso.

A triangulação dos métodos de coleta de dados foi realizada sempre que necessário e pertinente para reduzir as inconsistências e contradições da pesquisa, ao passo que ajuda a evidenciar constatações coletadas nas entrevistas e *focus group*.

#### 5.4.3 Análise dos Dados

A fim de analisar os dados coletados em campo foi empregada a análise de conteúdo, como disposta por Gomes (2008), considerando quatro procedimentos: categorização, descrição, inferência e interpretação. No processo de categorização há duas fases. A primeira é decompor o material a ser analisado em partes. A segunda é distribuir as partes em categorias, que devem ser exaustivas (dar conta de todo o conjunto do material a ser analisado); exclusivas (um aspecto não pode ser classificado em mais de uma categoria); concretas (não serem identificadas por termos abstratos que indicam significados diversos); e adequadas (a categorização deve ser adaptada ao conteúdo e ao objetivo do trabalho) (GOMES, 2008).

As categorias de análise deste trabalho foram pautadas pelo Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências proposto por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), sendo, portanto: definição constitutiva e operacional; validade de construto (validades de conteúdo, de face e confiabilidade); e validade preditiva. Portanto, nessa etapa, foram identificadas nas

entrevistas, *focus group* e documentos trechos que vinham de encontro à validação ou não de cada fase do Ciclo.

O segundo procedimento da análise do conteúdo é a descrição, que envolve a análise do que foi encontrado. Essa etapa foi realizada considerando o que cada fase do Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências se preocupava em conhecer.

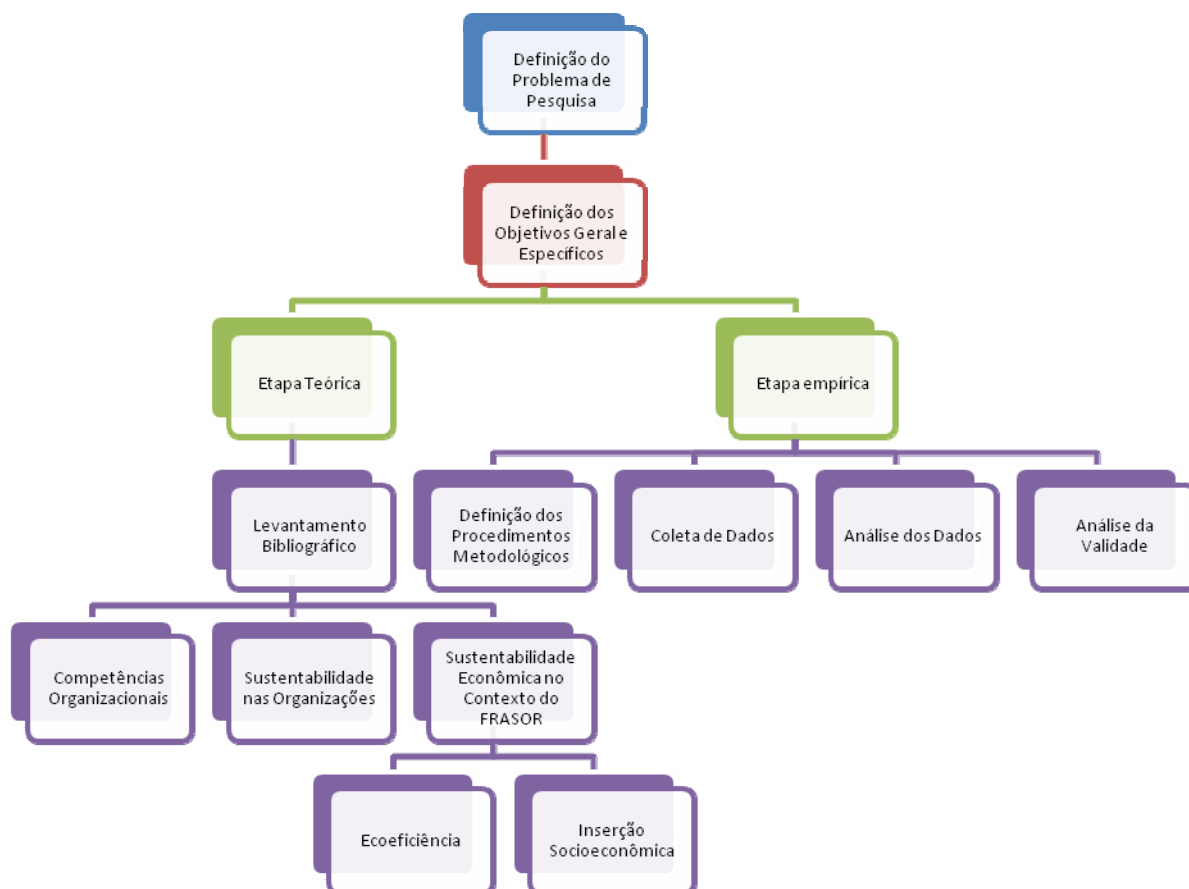
O terceiro passo é a inferência, que consiste na dedução lógica acerca do conteúdo que está sendo analisado, atribuindo significado aos dados analisados (GOMES, 2008). Por fim, o quarto procedimento é a interpretação, que utiliza das inferências e da fundamentação teórica para se discutir a questão de pesquisa e os resultados obtidos a partir da análise do material coletado (GOMES, 2008).

Destaca-se que sempre que necessário foi utilizada a triangulação dos métodos de coleta de dados, a fim de aumentar a confiabilidade dos resultados desta pesquisa, visto que enriquece e complementa o conhecimento que aqui se busca.

## 5.5 DESENHO DA DISSERTAÇÃO

Considerando o objetivo desta pesquisa de analisar a validade da sustentabilidade econômica como uma competência organizacional componente do FRASOR, descreve-se na figura 11 a seguir as etapas desta investigação:

**Figura 11 – Desenho da dissertação**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre as possíveis limitações desse estudo está a dificuldade de entendimento da complexidade do FRASOR por parte dos participantes da pesquisa empírica. O modelo trata concomitantemente de conceitos já difundidos no meio empresarial e também daqueles ainda não conhecidos, e ambas as situações apresentam limitações: a primeira porque os entrevistados podem ter se prendido a pré-definições, que nem sempre estão corretas e deixado de considerar o que o FRASOR entende por determinado termo; e a segunda porque ideias novas geram certo desconforto e dificuldade de aceitação. Portanto, considerando tais situações, entende-se que pode ter havido a falta de compreensão plena da proposta do FRASOR por parte dos entrevistados, sendo este entendimento prévio do modelo essencial para que os participantes opinassem sobre os objetivos da pesquisa.

Outra possível limitação pode ser o fato de que das quatro empresas participantes do estudo, três eram do mesmo setor de atuação: energia elétrica. Isso pode ser considerado uma limitação, pois tais empresas apresentam mesmo ambiente de trabalho, práticas semelhantes, podendo analisar o FRASOR sob a mesma perspectiva. Porém, destaca-se que todas as empresas definidas como possíveis participantes da pesquisa foram contratadas, mas não se dispuseram a participar do estudo.

Por fim, destaca-se que intentava-se realizar a coleta de dados a partir de três meios, sendo eles as entrevistas individuais, os grupos focais e os dados documentais. Porém, devido à falta de conciliação das agendas dos participantes não foi possível realizar o *focus group* em todas as empresas, limitando seu acontecimento a apenas uma delas. Acredita-se que o grupo focal seria importante para revelar informações pertinentes ao objeto de estudo.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 6.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA

A definição constitutiva é a primeira etapa do processo de análise da validade da Sustentabilidade Econômica enquanto Competência necessária para o alcance da Sustentabilidade Organizacional. Nessa etapa objetiva-se, de acordo com o Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a) verificar se a competência Sustentabilidade Econômica pode ser operacionalizada, ou seja, se mede realmente aquilo que pretende.

Para tanto essa etapa foi dividida em três frentes, sendo que a primeira delas procurou **verificar empiricamente se a Sustentabilidade Econômica enquanto competência organizacional como inserida no *framework* (FRASOR) pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas.**

Considerando as entrevistas realizadas, tem-se que o entrevistado 6 da empresa Alfa diz que “faz sentido essas competências, faz sentido essas competências de suporte, eu acho que está bem coberto nessas competências de suporte”, ou seja, a SE pode ser representada pelas competências ecoeficiência e inserção socioeconômica, podendo ser operacionalizada a partir do acontecimento dessas competências de suporte.

Por sua vez, o entrevistado 1 da mesma empresa coloca que esta proposta de entender a Sustentabilidade Econômica como uma competência, vem ao encontro com as práticas da organização, pois a empresa vê essa questão de maneira semelhante ao modelo, sendo ele coerente, condizente, com o que a companhia tem como conceito e prática, podendo ser operacionalizada da forma com que o modelo trabalha, sendo posteriormente medida e avaliada de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo *framework* para cada conceito.

Os entrevistados 3 e 7, quando perguntados se entendiam a Sustentabilidade Econômica nos mesmos termos do modelo, e se ela poderia ser avaliada, também responderam afirmativamente, sendo que o último ainda complementa que “de fato o modelo ajuda a pensar e a estruturar melhor o quesito da Sustentabilidade”.

O entrevistado 8 da mesma empresa salienta que gostou da apresentação do modelo baseado em pilares que caminham de maneira integrada, e que acredita na operacionalização do mesmo. Também o entrevistado 5 considera plausível essa forma de pensar a sustentabilidade econômica, e acredita que o modelo é aderente a realidade da empresa em que trabalha.

Também o entrevistado 1 da empresa Gama acredita que o conceito de SE é muito coincidente com o que a empresa trabalha, sendo “absolutamente coerente com o que a empresa tem feito”, pois ela pelo fato de usar muitos recursos naturais busca trabalhar o conceito de ecoeficiência, visto que esse abarca uma filosofia de gestão que conciliem melhorias ambientais e benefícios econômicos (WBCSD, 2000). O entrevistado ainda complementa que falam de inserção socioeconômica “praticamente o tempo inteiro”.

O entrevistado 4 dessa mesma empresa coloca que o discurso do modelo em relação a SE “...está coerente. E parece que eu estou trabalhando com um negócio chamado competências e não sabia” [sic]. Já o entrevistado 8 dessa empresa ressalta que formalmente trabalham a SE como uma competência organizacional, e que essa é passível de ser operacionalizada, visto que coloca que “desde que a sustentabilidade surgiu na pauta agente começou a traduzir este tema para as competências... se vocês lerem lá vão ver a descrição das competências já levando em consideração aspectos de sustentabilidade”. O entrevistado 9 complementa que a SE é “uma competência fundamental para pensar a sustentabilidade”.

Na empresa Charlie entrevistada, os participantes de número 1, 2, 3, 5 e 7 quando perguntados sobre a possibilidade de operacionalização do conceito de SE, acreditam que essa competência pode sim ser operacionalizada. O entrevistado 3 ainda complementa que pode-se avaliá-la a partir do indicadores estabelecidos por plataformas como ISE Bovespa, Dow Jones, Ethos, dentre outras, que reputam não somente o sucesso econômico da empresa, mas também o perfil da mesma em relação a sustentabilidade de forma geral.

Destaca-se que o entrevistado 7 dessa empresa, apesar de acreditar que a SE é uma competência organizacional passível de ser operacionalizada nos termos do modelo, acredita que esta é de difícil mensuração e avaliação, pois “mesmo na área econômica, existem algumas questões que não são pertinentes

somente a questão financeira... dentro da SE existem vários indicadores que não são exatamente da diretoria financeira.”

Desta forma o entrevistado 7 ainda reforça o conceito de SE expresso como a competência da organização em ser competitiva, rentável, ter custos minimizados e atrair capital de investidores, ao mesmo passo que distribui riqueza em nível local, regional e nacional; insere o indivíduo no mercado de trabalho; investe em educação e treinamento de funcionários enriquecendo a comunidade e o meio ambiente.

Além das entrevistas, destaca-se que os relatórios de sustentabilidade das referidas empresas são pautados nos princípios do Triple Bottom Line, de Elkington (1999), e assim como o FRASOR, entende que a Sustentabilidade Organizacional é dependente do correto tratamento das questões econômicas, de maneira integrada com os aspectos sociais e ambientais.

Para a empresa Alfa, por exemplo, deve-se “assumir as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais que resultam da nossa atuação, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde estamos presentes e garantindo o crescimento sustentável da empresa”.

Para a empresa Beta “Sustentabilidade Empresarial é assegurar o sucesso do negócio no longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade mais justa”.

A empresa Gama tem como objetivo “se manter competitiva e atuar com excelência empresarial, considerando em seus processos decisórios o equilíbrio das dimensões econômicas, ambientais e sociais com as necessidades atuais da sociedade e das futuras gerações”.

Por sua vez, a organização Charlie acredita que “empresas sustentáveis agregam valor e fortalecem sua marca, ganhando condições para enfrentar melhor os eventuais riscos econômicos, sociais e ambientais... A gestão para a sustentabilidade é o caminho capaz de proporcionar à sociedade, ao meio ambiente e às demais partes interessadas a oportunidade de usufruir, como parceiros, do crescimento e do desenvolvimento da Companhia”.

Sendo assim, entende-se, a partir das entrevistas realizadas e dos documentos analisados, que a SE pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de sua entrega, já que é pautada nas

competências de suporte inserção socioeconômica e ecoeficiência que operacionalizam a SE e fazem parte do que as empresas entendem como necessário para seu acontecimento.

Já o segundo ponto a ser analisado na etapa de definição constitutiva é se **o conceito e estrutura do FRASOR como um todo está de acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade, ou seja, se ele pode ser utilizado, como um modelo norteador das práticas de sustentabilidade de uma organização.**

Quanto a este ponto, o entrevistado 7 da empresa Alfa alega que acredita que o modelo está bem enquadrado na forma que a empresa trabalha. O participante 2 da mesma empresa coloca que este modelo faz sentido para ele, inclusive complementa dizendo que na empresa em que trabalha a preocupação com práticas sustentáveis está no DNA, e que este modelo “seria um passo a diante para envolver mais fortemente áreas ou equipes que não estão envolvidas nisso no dia-a-dia”. Segundo este participante esse tipo de modelo é fundamental para organizar e sistematizar o trabalho das pessoas.

Para o entrevistado 4 dessa empresa a realidade da organização está bastante vinculada com o FRASOR, e acrescenta que o modelo é bastante viável, porém acredita ainda que a instituição não conseguirá realizar completamente o que os modelos propõem, pois acredita que eles são norteadores de ações, sendo importantes para o planejamento, porém não serão concretizados por inteiro na prática.

Segundo o entrevistado 5, um dos pontos fortes do FRASOR é a proposição de competências organizacionais, e também seu trabalho a partir do Triple Bottom Line, que é um conceito estabilizado e “todo mundo tem na cabeça” [S/C].

O sexto entrevistado da empresa Beta, durante o grupo de foco, ao se referir ao modelo coloca “eu acho que não tem outra forma, na verdade. Eu acho que não tem outro caminho e eu acho que isso tá muito na nossa cultura. Eu acho que a gente faz isso o tempo inteiro”. E quando perguntado se na visão dele as palavras inserção socioeconômica; justiça socioambiental e ecoeficiência são chaves pra sustentabilidade, o entrevistado respondeu que sim, “eu acho que tá tudo aí” [S/C].

Quanto ao modelo, o entrevistado 8 dessa empresa ressalta a maneira como o modelo integra os três pilares: “achei muito bacana assim como é apresentado os pilares de maneira integrada, você consegue visualizar, ele desvenda um pouco aquela coisa dos três pilares que ainda são tratados de maneira separada, né. Consegue integrar mais essas questões e fica bem fácil de visualizar isso, eu achei bem interessante esse modelo” [S/C].

O quinto entrevistado coloca que percebe uma aderência bastante grande do modelo, e ainda acrescenta que achou bastante interessante a inclusão das competências de suporte.

Também o entrevistado 7 dessa empresa coloca que consegue imaginar a sustentabilidade organizacional considerando os três pilares e também as três competências de suporte que o modelo propõe (ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental).

O entrevistado 1 coloca que não é discurso da empresa, ela realmente vê a sustentabilidade da mesma maneira que o FRASOR, “para nós, esse modelo é coerente, é condizente, com o que a companhia tem como conceito e prática”.

Quanto aos entrevistados da empresa Gama participante, destaca-se que o primeiro entrevistado acredita que o FRASOR é muito coincidente com o que a empresa pensa em relação a sustentabilidade. Para ele “a empresa que, de certa forma, como usa muitos recursos naturais ela demanda muita energia, e a ecoeficiência busca trabalhar isso. A inserção socioeconômica acho que nós falamos disso praticamente o tempo inteiro. Para nós é a justiça socioambiental, posso traduzir isso talvez na questão de direitos humanos. É uma preocupação nossa ser justo no sentido de não expor eles a riscos, ter uma política de salários justa onde todos têm as mesmas oportunidades de crescimento, não discriminação, e por ai vai... Então, pra mim esse modelo é absolutamente coerente com o que a agente tem feito” [S/C].

Também o entrevistado 8 dessa mesma empresa acredita que o modelo é bastante completo e destaca: “vocês ouviram na minha fala, que tudo que eu falei, de alguma forma, ampliando, se encaixa neste conceito.”

Em relação ao FRASOR, o entrevistado 2 dessa empresa acredita que o modelo é bastante coerente, porém destaca que ainda tem dúvidas sobre a sua operacionalização dentro da organização, pois não acredita que ele seja

exaustivo, ou seja, acredita que ainda faltam elementos ao modelo, principalmente no momento em que desmembra as competências chave em competências de suporte. Apesar dessa constatação o entrevistado não soube responder que tipo de elementos ainda são necessários ao modelo.

Para o entrevistado 5 dessa organização o FRASOR é condizente com a realidade da organização e por estar pautado no Triple Bottom Line tem a importante característica de integrar toda a organização. somente destaca a seguinte preocupação: “só não sei se essas três competências de suporte são suficientes para alimentar as três competências chaves. Eu não estou conseguindo avaliar se isso é tudo, mas de certa forma é grande parte. Porque é difícil você colocar em três competências todas as qualidades da organização, entendeu?”.

Percebe-se então, a partir da investigação empírica, que o FRASOR é condizente com um modelo de gestão da sustentabilidade, principalmente pelo fato de trabalhar a partir de competências e do Triple Bottom Line, fatores cuja importância fica expressa nas entrevistas e também nos relatórios de sustentabilidade, que trazem a necessidade de se equilibrar os três pilares, como já descrito no item anterior. No entanto, destaca-se desconforto de quatro entrevistados no sentido de entenderem que são necessárias mais competências de suporte para propiciar o acontecimento das sustentabilidades econômica, social e ambiental. Porém, quanto a isso, entende-se que os entrevistados não tiveram tempo suficiente para compreender em sua totalidade o que os conceitos das competências de suporte exprimem, bem como não puderam refletir devidamente sobre os mesmos. Sendo assim, não considera-se aqui que este julgamento é devido a falta da compreensão total dos conceitos.

Por fim, a terceira parte da validação constitutiva visa **compreender se as variáveis incluídas no conceito de SE, ecoeficiência e inserção socioeconômica, são coerentes com o necessário para a sua gestão.**

Destaca-se inicialmente que entende-se ecoeficiência como um agir organizacional que combina desempenho econômico e ambiental, estimulando melhorias contínuas em aspectos ambientais e benefícios econômicos (MUNCK, MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). E por inserção socioeconômica entende-se: um agir organizacional através do qual a organização proporciona empregos aos indivíduos inserindo-os econômica e socialmente na sociedade, através da geração de renda. Cabe ainda a organização remunerar de maneira justa o funcionário e

desenvolver indivíduos competentes que possam sozinhos melhorar sua condição econômica e social (WIXEY et al., 2005; COM, 2003; BIT, 2003; ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011; MAZZA, 2005; AKAH, 1992; MOUHOU, 2008; SACHS, 2004; CATTANI, 2003).

Quanto a essa questão, o entrevistado 6 da empresa Alfa coloca que sua impressão é de que tudo que eles trabalham em relação a Sustentabilidade Econômica está trabalhado pelo modelo: “o que eu quero dizer com isso, faz sentido essas competências, faz sentido essas competências de suporte, eu acho que está bem coberto nessas competências de suporte”.

Para o sexto entrevistado da empresa Beta, as palavras inserção, socioeconômica e ecoeficiência são chaves para o acontecimento da Sustentabilidade Econômica.

O entrevistado 5 dessa empresa coloca que achou bastante interessante a fusão das duas competências de suporte, e acredita que isso é plausível.

O quinto entrevistado da empresa Gama destaca que acredita que as competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica são importantes para o alcance da Sustentabilidade Econômica da organização, porém, não sabe dizer se elas são suficientes, ou seja, se elas sozinhas são capazes de dar suporte ao acontecimento da SE. Porém, destaca que “sem dúvida são grande parte”.

Nessa mesma linha segue também o primeiro entrevistado da empresa Charlie. Segundo ele as duas competências de suporte são necessárias ao acontecimento da SE, porém acrescenta “acho que precisa mais. A questão de terceirizadas, a própria questão de captar dinheiro no mercado, de que forma você capta esse dinheiro. Então acho que tem umas coisas a mais que são base para essa sustentabilidade, são importantes sim, a questão da ecoeficiência e da inserção socioeconômica, mas tem umas coisas a mais que podem ser acrescentadas” [S/C].

Já o terceiro entrevistado dessa empresa acredita que na verdade as três competências de suporte são necessárias para o alcance da SE. Segundo esse participante “...hoje você não separa mais. A sustentabilidade da empresa tem que ter esses três. Os três eu diria. A justiça socioambiental hoje, você é muito

cobrado por isso, e pode impactar o econômico. Então eu acredito que seriam as três coisas” [S/C].

O quarto entrevistado também acredita que precisa ainda de mais coisa, ou seja, a ecoeficiência e a inserção socioeconômica não são suficientes para suportar o pilar econômico. Segundo esse participante “não sei se é prudente separar de duas em duas competências. Acho que é muito mais integrado. Por exemplo, um programa de ostras no reservatório, é o que? Econômico, social ou ambiental? É os três. Você preserva o ambiente, emprega pessoas, e gera renda. Quanto mais integrado os pilares melhor” [S/C].

O oitavo entrevistado dessa organização também salienta a mesma questão: “Eu acho que ela, acho que sim, ela é suficiente. A única coisa que eu vejo, como eu acabei de te explicar agora, né, esse interrelacionamento para mim, ele não é tão em pares, na minha visão, pode ser que ele seja afetado por um primeiro pilar primeiro, mas sempre afeta os outros. Ele é uma cadeia” [S/C].

Já para o sexto entrevistado dessa empresa essas duas competências são pedagogicamente orientativas, e explicam a sustentabilidade econômica.

Portanto, entende-se que as competências de suporte ecoeficiência e inserção socioeconômica são necessárias para o acontecimento da Sustentabilidade Econômica, porém não são suficientes para suportar esse pilar da Sustentabilidade Organizacional, sendo ainda necessário destrinchar mais quesitos a em relação a esses conceitos, como por exemplo, o relacionamento com empresas terceirizadas, a forma de captação de recursos no mercado, entre outros.

Destaca-se que alguns entrevistados ainda salientam que não se deve tratar as competências de suporte em pares, pois acreditam que as três competências devem alimentar em conjunto o acontecimento de cada uma das competências chave (sustentabilidade econômica, social e ambiental). Porém, em relação a essa constatação de alguns entrevistados, entende-se aqui que ela não tem relevância, pois os autores do modelo argumentam que as competências chave e de suporte devem atuar de maneira alinhada, interconectada e se reatualizando (MUNCK, 2013), portanto, elas estão interconectadas a todo o momento, sendo separadas no *framework* para facilitar sua gestão.

## 6.2 VALIDADE DE CONSTRUCTO

Essa etapa da validação é dividida em três frentes: validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade, de acordo com o Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

### 6.2.1 Validade de Face

A validade de face é a primeira etapa da validação de Constructo, e visa indicar se as competências presentes no modelo e exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as desenvolvem, são consideradas apropriadas, ou seja, analisa-se aqui se a competência chave Sustentabilidade Econômica e suas competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica representam, aos funcionários envolvidos, significados comuns, apropriados e de possível operacionalização.

Para tanto, esse etapa foi dividida em duas fases. A primeira visou responder a seguinte questão: **as descrições da Sustentabilidade Econômica e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns, apropriados e possíveis?**

Em relação a essa questão o entrevistado 6 da empresa Alfa expressa: “a impressão que eu tenho quando eu olho para esse esquema que está montado na tela é de que existe uma coerência e ele me faz sentido e acho que eu consigo enxergar aí, até perguntaria para vocês se a impressão de vocês é a mesma, mas boa parte dos exemplos que eu falei, boa parte das ações que são tomadas estão aí”.

O sétimo entrevistado da empresa Beta também coloca que o modelo é bastante lógico, e que ajuda a pensar a Sustentabilidade Econômica e a estruturá-la dentro da organização. O entrevistado 1 dessa empresa também esclarece que os conceitos utilizados pelo FRASOR são coerentes e condizentes com o que a instituição dissemina e pratica.

O entrevistado 1 da empresa Gama também coloca que os conceitos do FRASOR são condizentes com o que a organização tem pensando e praticado.

Quanto as competências de suporte, o entrevistado 4 dessa empresa exprime uma fala bastante condizente com o FRASOR: “ecoficiência, para nós é olhar para o processo produtivo e ver o que a gente pode melhorar, pra ter ou não retorno ambiental e econômico também. O “eco” ali de ecoeficiência é eco de ambiental e eco de econômico também. E é fazer mais com menos, propor soluções tecnológicas voltadas para a melhoria das operações contribuindo para aumentar o valor do negócio por meio do melhor uso dos recursos naturais, melhor consumo de materiais e energia, e a redução do impacto ambiental em todas as áreas da empresa, desde o desenvolvimento do produto até a fabricação e distribuição. Ter outras fontes de biomassa onde a sociedade no entorno, pode plantar isso, pode colher e preparar isso pra nós comprarmos deles. O que a gente tá fazendo com isso? Tornando nosso processo mais eficiente, concordam, e também fazendo uma parceria com a comunidade pra gente construir esse modelo aí onde a própria sociedade vai tirar proveito. E aí a gente pode falar de grandes, médios e pequenos produtores, criando uma cooperativa pra gerenciar esse tipo de coisa né. Quer dizer, estou tratando uma coisa que seja viável para a empresa e para o entorno. Quer dizer, é um modelo que a gente tá pensando em como construir isso de uma forma interessante para nós e para a sociedade” [sic].

Os termos ainda são encontrados nos relatórios relacionados a sustentabilidade dessas organizações. Por exemplo, a empresa Alfa, promove o acontecimento da ecoeficiência a partir da “utilização das fontes de energia renováveis e de tecnologias energéticas mais limpas e eficientes; da promoção da melhoria da eficiência energética no consumo; da gestão dos impactos da atividade; da procura de um balanço ambiental positivo; da contribuição ativa para a preservação do ambiente e da biodiversidade; e da promoção da melhoria das práticas de gestão ambiental na cadeia de valor”.

A empresa Beta em relação a ecoeficiência descreve que promove meios para “propiciar a reciclagem e a valorização dos resíduos de suas próprias atividades ou de seus clientes, em consonância com a viabilidade técnica e econômica deste tipo de operação; estuda, projeta, desenvolve e aplica projetos de alto rendimento ambiental”.

Também considerando os dados de documentos, destaca-se que a empresa Gama considera a ecoeficiência como uma forma de produção mais limpa, que contribui para “aumentar o valor do negócio por meio do menor consumo de

materiais e energia e da redução de emissões, em todas as áreas da empresa, desde o desenvolvimento do produto até a fabricação e distribuição, com três objetivos principais: reduzir o consumo de recursos, reduzir o impacto sobre a natureza, e aumentar o valor do produto ou serviço”.

Por sua vez a empresa Charlie promove projetos que preveem a realização de ações relacionadas à ecoeficiência, como coleta seletiva, uso inteligente e consciente da água e energia, e redução de emissão dos gases que provocam o efeito estufa.

Já em relação a inserção socioeconômica, destaca-se que suas especificações não são tratadas pelas organizações a partir dessa nomenclatura, visto que nem mesmo a literatura prevê esse termo, sendo ele construído para este trabalho. Porém, apesar das instituições não trabalharem com o termo “inserção socioeconômica” foram encontradas diversas passagens dos relatórios de sustentabilidade e outros documentos que evidenciam seu acontecimento dentro das organizações.

Dentre eles destaca-se a priorização da contratação de funcionários autóctones, remuneração compatível com mercado, ações promoventes de qualidade de vida ao trabalhador, políticas de qualificação profissional, oportunidade de ascensão de cargo, utilização de fornecedores locais, dentre outros.

Em suma, percebeu-se durante as entrevistas e também a partir da análise dos documentos, que os significados dos termos apresentados são palpáveis para a realidade das empresas participantes desse estudo, sendo estes conceitos aceitos e praticáveis dentro das organizações, mesmo que não tratados a partir da mesma nomenclatura.

Já a segunda fase da Validade de Face busca responder a seguinte pergunta: **a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido?**

Para os entrevistados 2 e 6 da empresa Alfa os conceitos são facilmente permeáveis pela organização e pelas equipes, pois parecem muito claros. Para o quarto entrevistado dessa mesma empresa, o FRASOR é inteligível com a explicação do pesquisador, porém apenas o desenho do modelo não é suficiente para propiciar o entendimento adequado do mesmo, sendo necessário melhorar o diagrama.

Para o entrevistado 5 da organização Beta o FRASOR seria um modelo de fácil disseminação dentro da empresa visto que a sustentabilidade já é entendida por eles de maneira similar, já fazendo parte da estratégia da organização, ou seja, já vem sendo trabalhada desta forma, portanto suas proposições seriam de fácil incorporação.

Os entrevistados 3 e 4 da organização Gama ressaltam que o FRASOR é de possível entendimento para todos os públicos. O entrevistado 8 dessa empresa resalta que esses conceitos são relativamente novos, mas com uma explicação cuidadosa seria possível o entendimento por todos os níveis hierárquicos.

O entrevistado 5 também alerta para a dificuldade de apropriação comum do termo: “acho que sim, agora, a dificuldade é que o tema sustentabilidade é muito subjetivo, e as competências continuam a ser um pouco subjetivas. A dificuldade é você operacionalizar a sustentabilidade que é subjetiva. Transferir as estratégias da alta organização pro chão de fábrica, esse é um grande desafio” [sic].

Por sua vez os entrevistados 1, 2, 3, 7 e 8 da empresa Charlie acreditam que o modelo é de fácil entendimento, ressaltando o uso das cores como facilitador, e também exprimem que é um modelo que poderá ser utilizado por qualquer empresa para esclarecer as questões relativas a sustentabilidade, visto que “é bem visual a maneira como ele é colocado, e acho que uma pequena empresa poderia rodar com esse sistema sem problema nenhum, assim como uma grande empresa. Acho que ele é bem esclarecedor” [sic].

O entrevistado 6 aponta que o FRASOR é bastante pedagógico e de fácil entendimento: “É fácil de explicar. Ele é bem pedagógico, o que é o principal, sabe. Eu insisto muito na questão pedagógica senão a sustentabilidade fica uma coisa que é meio etérea, sabe, parece que está longe para as pessoas. Se você consegue colocar em um modelo que está fácil para as pessoas entenderem, que eu achei esse modelo bem prático” [sic].

Já para o entrevistado 5 da mesma empresa o modelo é bastante simples, não havendo nenhuma dificuldade de entendimento por parte de gerentes de nível médio, porém, resalta que as empresas tem funcionários de vários escalões, e que talvez os mais baixos não entenderiam o FRASOR.

Sendo assim, conclui-se que a complexidade do modelo pode ser apropriada a todo público envolvido, pois o modelo é pedagógico, porém, sua

disseminação dentro das organizações deve ser feita de forma cuidadosa, pois os termos ainda são muito subjetivos e podem gerar diferentes interpretações. Ainda destaca-se que deve-se desenvolver linguagem adequada de comunicação para cada público envolvido, visto que trabalhadores do baixo escalão não entenderiam o FRASOR da mesma maneira que os funcionários de maior nível hierárquico.

#### 6. 2. 2 Validade de Conteúdo

Essa segunda etapa da Validade de Constructo objetiva indicar se **os descritores das competências selecionadas para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse**, ou seja, busca visualizar se os descritores da competência chave Sustentabilidade Econômica – representados pelas competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica – são uma amostra representativa do universo de interesse.

Segundo entrevistado 6 da empresa Alfa a Sustentabilidade Econômica e suas competências de suporte, inserção socioeconômica e ecoeficiência, “são adequadas e coerentes com a realidade vivenciada pela organização: “a impressão que eu tenho quando eu olho para esse esquema é de que existe uma coerência e ele faz sentido para mim... boa parte dos exemplos que eu falei estão aí”. Para este participante as competências de suporte fazem sentido e a Sustentabilidade Econômica está coberta por elas.

Para os entrevistados 1, 5, 6 e 7 da empresa Beta as competências ecoeficiência e inserção socioeconômica são plausíveis para a operacionalização da Sustentabilidade Econômica, sendo racional pensar de acordo com a estrutura do FRASOR em relação a SE. O entrevistado 7 ainda complementa que “da forma como é feita a avaliação das competências organizacionais você consegue imaginar a Sustentabilidade Econômica nesses termos de ecoeficiência e inserção socioeconômica”. Para o entrevistado 1 a empresa pensa e pratica a Sustentabilidade Econômica da mesma forma que exprime o modelo.

Já o segundo entrevistado da empresa Gama salienta que as duas competências de suporte são imprescindíveis para o alcance da SE, porém acredita que não sejam suficientes.

O primeiro entrevistado da empresa Charlie também acredita que essas duas competências não são suficientes para dar o suporte necessário a SE, sendo preciso ainda acrescentar outros aspectos a essas competências.

O terceiro, quarto e oitavo entrevistados dessa organização acreditam que as três competências de suporte são igualmente necessárias para o alcance da SE, portanto não se deve pautar somente nas competências ecoeficiência e inserção socioeconômica, mas também na justiça socioambiental, pois segundo esses participantes, essa competência também é necessária para dar base a SE.

Por sua vez, o sexto entrevistado da empresa Charlie acredita que as competências ecoeficiência e inserção socioeconômica são suficientes para alcançar a Sustentabilidade Econômica.

Conclui-se que as competências ecoeficiência e inserção socioeconômica são necessárias para a operacionalização da SE, porém cabe salientar que a competência justiça socioambiental também é necessária para a operacionalização da mesma. Apesar de estar separada visualmente no FRASOR, isso só acontece com a finalidade de facilitar a operacionalização e gestão das competências de suporte. Segundo Munck (2013), pesquisador e um dos idealizadores do FRASOR, as competências tem uma relação de mútua influência, e qualquer modificação nelas influenciará o todo, portanto, o modelo é proposto a partir de uma lógica de articulação e dependência mútua de todas as competências descritas, sendo assim, uma necessita da outra para acontecer e se fortalecer. Portanto, entende-se aqui como um equívoco dos entrevistados considerar as competências ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental separadamente, visto que não é isso que prevê o modelo em pauta.

### 6.2.3 Confiabilidade

A etapa da Confiabilidade é a última fase da Validação de Constructo, e visa indicar o nível de precisão com que as competências componentes do modelo são mensuradas. Nesse caso intenta-se, portanto, conhecer se a SE, no contexto do FRASOR, apresenta **meios de verificar, medir e documentar com precisão seu acontecimento e gestão.**

Segundo o entrevistado 1 da empresa Alfa, pode-se avaliar a gestão da SE, no caso da organização a que se refere, através do monitoramento do valor das ações da empresa na bolsa. Já o entrevistado 3 coloca que pode ser feito através dos indicadores do GRI.

Os entrevistados 1 e 4 da empresa Gama colocam que pode-se medir através de indicadores de sustentabilidade e complementam que a empresa está trabalhando com uma consultoria para definir esses indicadores.

Já os entrevistados 1, 2, 3, 5, 6 e 7 da empresa Charlie colocam que a gestão da SE poderia ser verificada, medida e documentada a partir de relatórios de sustentabilidade, ou seja, através do Ethos, Balanço Social, ISE, o Dow Jones, que indicam índices de sustentabilidade. Segundo os entrevistados essas plataformas medem e pontuam o nível de sustentabilidade da empresa, sendo consideradas pelos mesmos como instrumentos de gestão para a sustentabilidade, que são capazes de retratar a organização em relação a esse quesito.

O segundo entrevistado ainda complementa que “sozinhas essas plataformas não dão conta de atender a todos os itens relacionados à sustentabilidade, mas como são várias elas se complementam” [sic]., ou seja, eles utilizam de diferentes plataformas ao mesmo tempo para gerir a sustentabilidade da empresa. O entrevistado 5 também concorda, dizendo que os índices das plataformas permitem saber a direção da organização, por isso, deve-se utilizar de várias plataformas, adaptá-las a realidade da empresa e realizar avaliações constantes.

Em específico em relação a SE, o quarto, sexto e oitavo entrevistados dessa organização colocam que se pode verificar, medir e documentar a gestão da mesma através do preço, lucro e outros indicadores, como já está definido pela literatura.

Em suma, os mecanismos salientados pelos entrevistados como sendo ideais para verificar, medir e documentar o acontecimento da SE são compostos por uma mescla de indicadores tradicionais de sucesso econômico, como preço de ações e lucro, com índices de sustentabilidade estipulados por plataformas como Ethos, ISE, Dow Jones, GRI e outros.

Sendo assim, estipula-se, conforme os relatórios de sustentabilidade elaborados pelas organizações participantes desse estudo, alguns exemplos de mecanismos utilizados para verificar, medir e documentar o acontecimento da SE.

Para isso pauta-se em indicadores que satisfaçam o acontecimento das competências de suporte ecoeficiência e inserção socioeconômica.

Quanto aos indicadores de ecoeficiência destaca-se: valor econômico gerado e distribuído (através de salários, lucros e demais pagamentos); desenvolvimento de estrutura; pesquisas de satisfação de clientes; utilização de materiais reciclados; economia de energia; economia a reutilização de água; descrição dos impactos ao meio ambiente; elaboração de estratégias de gestão desses impactos; mensuração de emissões de gases de efeito estufa; valor de multas; investimentos em proteção ambiental.

Em relação aos indicadores de inserção socioeconômica tem-se: número de trabalhadores; média de horas de treinamento; programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua; variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local; políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais.

Portanto, considerando os indicadores encontrados nos relatórios de sustentabilidade e utilizados por essas empresas, entende-se aqui que a etapa da confiabilidade também foi validada, visto que a SE apresenta mecanismos para verificar, medir e documentar seu acontecimento e gestão.

### 6.3 VALIDADE PREDITIVA

Essa última etapa do Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências visa analisar se o desenvolvimento das competências que moldam o modelo contribuem para melhores desempenhos individuais e organizacionais.

Visando atender a esse quesito, empreende-se quatro investigações. A primeira delas busca entender se **a totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional.**

Em relação a essa questão, os entrevistados 2, 4, 5, 6 e 7 da empresa Alfa concordam que o modelo está bem enquadrado aquilo que acreditam tratar de SO, fazendo bastante sentido as competências descritas. Ainda o entrevistado 2 complementa que esse modelo seria importante para envolver mais

fortemente áreas ou equipes que não trabalham com aspectos sustentáveis no cotidiano.

O quarto entrevistado coloca que acha o modelo bastante viável, e sugere a criação de indicadores para avaliar *gaps*. Ainda complementa que não será possível uma organização trabalhar com 100% de aderência a modelo nenhum, porém ele poderá servir como orientador de planejamento da gestão da sustentabilidade.

O quinto entrevistado ressalta que o modelo é confiável, principalmente por se pautar no Triple Bottom Line, conceito bastante aceito e estável.

Também nessa perspectiva discorre o quarto entrevistado da empresa Beta, ao colocar que para analisar o processo de gestão da sustentabilidade dentro da organização são analisados aspectos econômicos, sociais e ambientais, assim como o Triple Bottom Line, por isso, segundo ele, sem dúvida o modelo é viável, e ajudaria no alcance da SO.

Para o quinto, sexto e sétimo entrevistados não há outra forma de visualizar a gestão apropriada da sustentabilidade e o FRASOR é bastante aderente com a realidade da organização, ajudando a pensar e a estruturar os processos e ações.

Segundo o primeiro entrevistado dessa empresa, “não é discurso, portanto, que nós vemos essa questão de maneira semelhante que vocês veem (ele aponta para a figura do framework), então para nós esse modelo é coerente, é condizente, com o que a companhia tem como conceito e prática” [sic].

Para os entrevistados 1, 3, 4 e 8 da empresa Gama, esse modelo é muito coincidente com o que a empresa tem pensado e absolutamente coerente com o que tem feito, sendo, portanto, uma proposta bastante adequada.

Já para o segundo entrevistado dessa empresa, o modelo é coerente, porém acredita que faltam elementos que permitam a operacionalização do mesmo: “A minha questão é como a gente operacionaliza isso, como a gente traz isso para a prática. Aí realmente pairam algumas dúvidas sobre como a gente vai conseguir fazer isso. Outro ponto é que pra mim ele não é exaustivo, quando você fala que vai sair da competência chave pra competência de suporte, eu acho que faltam elementos aqui” [sic].

Também o quinto entrevistado argumenta que concorda com o Triple Bottom Line, porém não sabe se somente as competências de suporte são suficientes para alcançar as competências chave, sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Quanto aos entrevistados da empresa Charlie, destaca-se que o terceiro, sexto e sétimo participantes acreditam que o FRASOR está de acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade, e ainda complementam que esse caracteriza muito bem a tendência de trabalhar questões financeiras, sociais e ambientais de forma integrada e não mais fragmentada.

Em contrapartida, os entrevistados 2, 4 e 5 dessa mesma organização acreditam que o modelo ainda é muito simplificado, e não engloba todas as variáveis relacionadas à sustentabilidade organizacional. Ainda o quarto participante alerta que não seria prudente separar as competências de suporte (ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental) duas a duas, sendo mais adequado trabalhar com as três conjuntamente, pois normalmente as ações envolvem todas essas variáveis simultaneamente.

Portanto, considera-se a partir da percepção dos entrevistados que o modelo é coerente com o que as organizações praticam acerca da sustentabilidade, principalmente por estar alicerçado no Triple Bottom Line, porém ainda salientam que trata-se de um modelo de difícil operacionalização, e que é necessário clarificar o entendimento de que as três competências de suporte seriam necessárias para a gestão de cada competência chave.

Outra questão a ser analisada nesta última etapa de validação do modelo é: **o conceito de Sustentabilidade Econômica apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais**, ou seja, ele agregaria valor às organizações, ajudando-as a avançar?

Em relação a esse aspecto, os entrevistados 2, 4 e 5 da empresa Alfa, colocam que este seria um passo adiante para envolver mais fortemente áreas ou equipes que não estão envolvidas nisso no dia-a-dia, facilitando o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade.

Para os entrevistados 4 e 6 da empresa Beta essa forma de ver a SE facilitaria o desenvolvimento sustentável da empresa, já que vem integrada com aspectos sociais e ambientais.

Segundo os entrevistados 1, 2 e 8 da empresa Gama, essa maneira de pensar a SE é coincidente com a maneira com que eles planejam e agem em relação a esse aspecto da sustentabilidade, portanto, é adequada as metas e objetivos organizacionais. O entrevistado 1 ainda acrescenta que esse tipo de entendimento permite reconhecer como um projeto social e ambiental alavancam a questão econômica da empresa.

Para os entrevistados 1, 3 e 6 da empresa Charlie, o conceito de sustentabilidade econômica apresenta meios de integração com os objetivos, e com as metas da organização, pois existem metas corporativas para atingir certo patamar nos índices de sustentabilidade e essas metas envolvem questões financeiras também, porém, essas devem estar combinadas com os demais pilares, como propõe o modelo.

Portanto, entende-se que o conceito de SE apresenta meios de integração com os objetivos e metas organizacionais, pois vem de encontro com o que as organizações vêm praticando, sendo coerente com seus propósitos.

Outra questão analisada nessa etapa da validação foi: **o conceito de Sustentabilidade Econômica tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo?**

Os entrevistados 2, 4, 5 e 7 da empresa Alfa opinaram que sem dúvida traz melhorias de desempenho, e inclusive é a maneira como a organização trabalha essa questão.

Também para os entrevistados 1, 3, 5, 7 e 8 da empresa Beta, este conceito melhora o desempenho da organização e está ligado a todas as atividades da empresa, visto que engloba questões sociais e ambientais concomitantemente.

Destaca-se que para o entrevistado 2 da empresa Charlie o conceito de Sustentabilidade Econômica tem potencial para orientar o processo decisório, e é também uma das principais variáveis analisadas na tomada de decisão.

Portanto, essa categoria de análise também é atendida por meio das entrevistas realizadas, visto que segundo os participantes o conceito de SE como presente no FRASOR está relacionado com o que as organizações entendem por Sustentabilidade Econômica e se pautam para agir.

Por fim, a última questão analisada nessa etapa da validação diz respeito a **quais critérios poderiam ser utilizados para revisões dos construtos**

### **de Sustentabilidade Econômica e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR.**

Para o entrevista 7 da empresa Beta, e 2 e 6 da empresa Charlie, o próprio mercado é que vai reconstruindo e aprimorando os elementos necessários a um modelo de gestão por competências, ou seja, o mercado vai maturando esses indicadores e contribuindo para o aprimoramento dos modelos.

Já para os entrevistados 3 e 7 da empresa Charlie, as revisões dos constructos do FRASOR podem ser realizadas a partir das plataformas de sustentabilidade, que através dos seus indicadores permitem uma visão geral do que é necessário para a gestão sustentável de uma organização, podendo ser utilizada como parâmetro para melhorar os modelos de gestão.

#### **6.4 PERCEPÇÃO SOBRE A ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA ENQUANTO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

A partir da análise das entrevistas e dos documentos realizada nos itens anteriores dessa seção, destaca-se a seguir o parecer positivo acerca da Validade da Sustentabilidade Econômica Enquanto Competência Organizacional.

A validade é considerada, pois em todos os itens são atendidas as etapas da validação de acordo com o Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

Em relação à primeira etapa da validação, denominada Definição Constitutiva e Operacional buscou-se constatar empiricamente se a Sustentabilidade Econômica enquanto competência organizacional como inserida no *framework* (FRASOR) pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de sua entrega. Este quesito foi validado através das seguintes evidências: o modelo é pautado no Triple Bottom Line e na lógica das competências, o que facilita seu alcance e observação por meio do acontecimento das competências de suporte inserção socioeconômica e ecoeficiência que operacionalizam a SE e fazem parte do que as empresas entendem como necessário para seu acontecimento.

Quanto a essa etapa da validação destaca-se que houveram entrevistados que ressaltam a dificuldade de se medir e observar o acontecimento

da SE em contexto de sustentabilidade, como propõe o modelo, visto que muitos indicadores extrapolam questões puramente financeiras.

Ainda na etapa de Definição Constitutiva e Operacional procurou-se entender se o conceito e estrutura do FRASOR como um todo está de acordo com um modelo de gestão da sustentabilidade, ou seja, se ele pode ser utilizado, como um modelo norteador das práticas de sustentabilidade de uma organização. O modelo foi considerado como condizente com um modelo de gestão da sustentabilidade, principalmente pelo fato de trabalhar a partir de competências e do Triple Bottom Line, procurando equilibrar os três pilares.

Porém, destaca-se desconforto de alguns entrevistados no sentido de não acreditarem que as competências de suporte são suficientes para propiciar o acontecimento das sustentabilidades econômica, social e ambiental. Sendo assim, sugere-se que esses conceitos sejam melhor trabalhados, com vista a propor ações pontuais, que sejam mais facilmente visualizadas e operacionalizadas pelas organizações.

A última constatação necessária para a validação ou não da etapa da Definição Constitutiva e Operacional diz respeito a compreender se as variáveis incluídas no conceito de SE, ecoeficiência e inserção socioeconômica, são coerentes com o necessário para a sua gestão. Constatou-se que as competências de suporte ecoeficiência e inserção socioeconômica são necessárias para o acontecimento da Sustentabilidade Econômica, porém deve-se trabalhar ainda com o conceito de justiça socioeconômica, como prevê o FRASOR, para suportar o acontecimento desse pilar da Sustentabilidade Organizacional. Ressalta-se que na figura demonstradora do FRASOR, as competências de suporte são distribuídas duas a duas com o intuito de facilitar sua gestão, sendo necessário o constante inter-relacionamento entre as três competências de suporte e as três competências chave.

Portanto, considera-se a etapa da Definição Constitutiva e Operacional validada, pois o modelo, e por consequência a SE são pautados nos princípios do Triple Bottom Line, conceito respeitado pelas organizações e academia, e também pela lógica das competências, também utilizada pelas organizações, fatores que facilitam seu entendimento e operacionalização. Salienta-se apenas que as competências de suporte devem apresentar entregas pontuais

que representem seu acontecimento, para que as instituições tenham mais facilidade de operacionalizá-las e medi-las.

Quanto a Validade de Constructo, que foi dividida no Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências em três frentes: Validade de Face, Conteúdo e Confiabilidade, destaca-se sua validação também como positiva.

Em relação à Validade de Face, que buscava inicialmente conhecer se as descrições da Sustentabilidade Econômica e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns, apropriados e possíveis, constatou-se que os termos utilizados pelo modelo são palpáveis e aceitos pelas organizações, mesmo que não tratados a partir da mesma nomenclatura; sendo, portanto essa etapa validada.

Ainda considerando a Validade de Face intentou-se reconhecer se a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido. Considera-se essa etapa também validada, pois a complexidade do modelo foi considerada apropriada a todo público envolvido. Porém destaca-se que sua disseminação dentro das organizações deve ser feita de forma cuidadosa, utilizando linguagem adequada de comunicação para cada público envolvido.

Quanto a Validade de Conteúdo procurou-se reconhecer se os descritores das competências selecionadas para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse. Essa etapa também foi considerada validada, pois as competências de suporte ecoeficiência e inserção socioeconômica são necessárias para a operacionalização da SE.

A etapa da Confiabilidade, que buscou os meios de verificar, medir e documentar com precisão o acontecimento e gestão da SE, também foi validada, pois os entrevistados ressaltaram como formas de fazê-lo: os indicadores tradicionais de sucesso econômico, como preço de ações e lucro, unido a índices de sustentabilidade estipulados por plataformas como Ethos, ISE, Dow Jones, GRI e outros.

Por fim, a última etapa do Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências, representado pela Validade Preditiva visava inicialmente conhecer se a totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional. Quanto a esse quesito destaca-se que ele também foi validado, pois

o modelo é considerado coerente com o que as organizações praticam acerca da sustentabilidade.

Também a segunda etapa da Validade Preditiva foi validada, pois foi verificado que o conceito de Sustentabilidade Econômica apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais, visto que representa o que as organizações vêm praticando, sendo coerente com seus propósitos.

O terceiro quesito analisado também foi considerado válido visto que o conceito de Sustentabilidade Econômica tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, pois está relacionado com o que as organizações entendem por Sustentabilidade Econômica e se pautam para agir.

E também a última questão analisada nessa etapa de Validade Preditiva foi considerada validada, pois foram levantados os critérios que poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de Sustentabilidade Econômica e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR. Dentre eles destaca-se o mercado, que vai reconstruindo e aprimorando os elementos necessários a um modelo de gestão por competências, e também as plataformas de sustentabilidade, que trazem indicadores necessários para a gestão sustentável, podendo ser utilizados como base para os modelos de gestão.

O quadro 10 a seguir sintetiza a análise da Validade da Sustentabilidade Econômica Enquanto Competência Organizacional.

**Quadro 10 - Síntese da Análise da Validade da Sustentabilidade Econômica Enquanto Competência Organizacional**

ETAPA DA ANÁLISE DA VALIDADE: DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL				
Questões analisadas	Fonte de dados	Resultado da validação	Pontos fortes do modelo	Cuidados na operacionalização
A SE, conforme inserida no FRASOR pode ser operacionalizada, de forma a possibilitar sua observação e medição?	Entrevistas e documentos	Atende	Ajuda a estruturar o quesito sustentabilidade; trabalha com competências; é estruturado a partir do TBL.	Quesitos econômicos são de difícil avaliação, pois envolvem questões que extrapolam a diretoria financeira.
O FRASOR pode ser considerado um modelo norteador da Sustentabilidade Organizacional?	Entrevistas e focus group	Atende	Se enquadra ao que as organizações vem praticando; é pautado no TBL, conceito amplamente aceito; apresenta visualmente a integração dos três pilares; é coerente.	As competências de suporte não são exaustivas; faltam elementos quando se trata das competências de suporte.
As variáveis incluídas no conceito de SE, ecoeficiência e inserção socioeconômica, são coerentes com o necessário para a sua gestão?	Entrevistas	Atende	As competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica representam grande parte do que é necessário para a gestão da SE.	
ETAPA DA ANÁLISE DA VALIDADE: VALIDADE DE CONSTRUCTO				
VALIDADE DE FACE				
Questões analisadas	Fonte de dados	Resultado da validação	Pontos fortes do modelo	Cuidados na operacionalização
As descrições da Sustentabilidade Econômica e de suas competências de suporte constituídas no FRASOR apresentam significados comuns, apropriados e possíveis?	Entrevistas e documentos	Atende	Os conceitos são coerentes com as práticas organizacionais.	As práticas de "inserção socioeconômica" não são tratadas a partir dessa nomenclatura.

A complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo público envolvido?	Entrevistas	Atende	O modelo é pedagógico; é de fácil entendimento.	A disseminação dos conceitos deve ser feita de maneira cuidadosa, pois são ainda subjetivos; a linguagem utilizada para comunicação deve ser apropriada considerando cada tipo de público.
VALIDADE DE CONTEÚDO				
Questões analisadas	Fonte de dados	Resultado da validação	Pontos fortes do modelo	Cuidados na operacionalização
Os descritores das competências selecionadas para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse?	Entrevistas	Atende	As competências ecoeficiência e inserção socioeconômica são necessárias para o alcance da SE.	Deve-se considerar as três competências de suporte como importantes para a concretização da SE.
CONFIABILIDADE				
Questões analisadas	Fonte de dados	Resultado da validação	Pontos fortes do modelo	Cuidados na operacionalização
Quais os mecanismos para verificar, medir e documentar com precisão seu acontecimento e gestão da SE?	Entrevistas e documentos	Atende		
ETAPA DA ANÁLISE DA VALIDADE: VALIDADE PREDITIVA				
Questões analisadas	Fonte de dados	Resultado da validação	Pontos fortes do modelo	Cuidados na operacionalização
A totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional?	Entrevistas	Atende	É coerente com o que as organizações praticam; é pautado no Triple Bottom Line.	É de difícil operacionalização; não contempla todos os aspectos.

O conceito de Sustentabilidade Econômica apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais?	Entrevistas	Atende	O modelo integra as questões econômicas com as ambientais e sociais; vem de encontro com o que as organizações vem praticando.	
O conceito de Sustentabilidade Econômica tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo?	Entrevistas	Atende	Condiz com o que as organizações entendem por SE, sendo importante para tomar decisões nesse âmbito empresarial.	
Quais critérios poderiam ser utilizados para revisões dos construtos de Sustentabilidade Econômica e suas competências de suporte delineadas pelo FRASOR?	Entrevistas	Atende		

**Fonte:** elaborado pela autora.

Em suma, considera-se que a Sustentabilidade Econômica na condição de uma competência organizacional mostra-se válida e plausível para orientar a busca pela sustentabilidade em contexto organizacional, não só na perspectiva teórica prevista pelo modelo em estudo, mas também no cotidiano vivenciado pelas organizações pesquisadas. Isso, tendo em vista que a Definição Constitutiva, Validade de Constructo e Validade Preditiva foram consideradas atendidas conforme o ciclo previsto na figura 6 apresentado nos procedimentos metodológicos.

Considerando o percurso ao longo do Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências, e sendo todas as

etapas atendidas positivamente, conclui-se pela validade da Sustentabilidade Econômica enquanto competência organizacional conceitualmente e em contexto real.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral deste estudo de analisar a validade da Sustentabilidade Econômica como uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da sustentabilidade por competências, optou-se nesta investigação por subdividi-lo em outros quatro objetivos específicos, com o intuito de responder ao problema de pesquisa.

O primeiro objetivo específico do trabalho visava descrever as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade econômica, em contexto organizacional. Este foi alcançado através dos capítulos denominados “A Sustentabilidade em Contexto Organizacional” e “Sustentabilidade Econômica em contexto de Sustentabilidade Organizacional”, sendo que o primeiro destinou-se a apresentação do conceito de sustentabilidade voltado às organizações. Para tanto se empenhou-se inicialmente em tratar o conceito de desenvolvimento sustentável, que deu origem a preocupação com a sustentabilidade em diversos níveis institucionais, inclusive no âmbito organizacional. Posteriormente dedicou-se especificamente ao conceito de sustentabilidade organizacional, foco desta pesquisa. E por fim apresentou modelos de operacionalização da sustentabilidade, para depois discutir um deles, o FRASOR, considerado de maior aplicabilidade em empresas, o qual conduziu a investigação empírica deste trabalho.

Já no capítulo “Sustentabilidade Econômica em contexto de Sustentabilidade Organizacional” buscou-se discutir a importância de se entender o pilar econômico como sendo de igual importância em relação a aspectos ambientais e sociais, visando compreender o que esse pilar representa para o modelo FRASOR e como pode ser alcançado através das competências de suporte, ecoeficiência e inserção socioeconômica.

Em relação ao primeiro objetivo desta pesquisa entende-se neste trabalho que a Sustentabilidade Organizacional é uma das sustentabilidades necessárias ao alcance da sustentabilidade sistêmica; e que a sustentabilidade econômica, é uma competência organizacional necessária para que as referidas instituições se desenvolvam sustentavelmente. Essa trata-se de uma competência que gera cooperação entre os sistemas, resultando em ganhos econômicos para a organização concomitantemente a benefícios ambientais e sociais, preocupando-se com o ganho otimizado de todos os sistemas, mesmo havendo *trade offs* neste

processo. Entende-se que a sustentabilidade econômica é alcançada através do desenvolvimento de duas competências de suporte, a ecoeficiência e a inserção socioeconômica.

Considerando o segundo objetivo específico, que intentava explicar a proposição da vinculação da competência sustentabilidade econômica a um modelo de gestão da sustentabilidade; esse foi atendido através das explicações no capítulo “A Lógica das Competências em Contexto Organizacional”, bem como na explicação do FRASOR, modelo baseado nesta construção teórica.

Entende-se que a teoria das competências dá suporte a maneira como as organizações tomam suas decisões e agem, ou seja, essa teoria viabiliza as ações voltadas ao alcance da sustentabilidade organizacional. Em suma, a teoria das competências vem embasar de que maneira pode-se agir em prol das sustentabilidades econômica e organizacional.

O terceiro objetivo deste trabalho que visava estabelecer o processo de análise da validade empírica da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional foi atingido quando foram construídos os procedimentos metodológicos deste estudo. Esse processo se pautou no Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências proposto por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), que possui três etapas de validação, a primeira delas é a definição constitutiva e operacional, a segunda trata-se da validade de construto, representada pela validade de conteúdo, face e confiabilidade, e por fim a validade preditiva.

Essas etapas do processo de validação foram transformadas em categorias de análise a fim de descrever as contribuições advindas da análise da validade proposta, quarto objetivo do trabalho. As categorias de análise permitiram verificar se o indicador mede realmente aquilo que pretende; se os descritores das competências indicadas para construir o modelo compõem uma amostra representativa do universo de interesse; se a descrição das competências apresentam significados comuns e adequados; se há precisão na medição das competências; e se o desenvolvimento de tais competências representa melhor desempenho.

Em relação ao último objetivo, que buscou analisar a validade da sustentabilidade econômica enquanto competência organizacional, destaca-se o parecer positivo acerca desta validade, ou seja, considera-se que a Sustentabilidade

Econômica na condição de uma competência organizacional mostra-se válida e plausível para orientar a busca pela sustentabilidade em contexto organizacional, não só na perspectiva teórica prevista pelo modelo em estudo, mas também no cotidiano vivenciado pelas organizações pesquisadas. A validade é considerada, pois em todos os itens são atendidas as etapas da validação de acordo com o Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

Salienta-se, dentre as constatações que o modelo ajuda a estruturar o quesito sustentabilidade dentro das organizações, visto que se enquadra ao que as organizações vêm praticando, é pedagógico e de fácil entendimento, e representa confiabilidade por trabalhar com competências e ser estruturado a partir do Triple Bottom Line, conceito amplamente aceito, que propõe a integração dos três pilares da sustentabilidade.

Mais especificamente, em relação à sustentabilidade econômica, o modelo atende ao que as organizações praticam acerca desse quesito. Todas as organizações participantes desse estudo entendem que a sustentabilidade econômica deve ser pensada a partir do equilíbrio com os pilares social e ambiental. As organizações também concordam sobre a importância do alcance da ecoeficiência e inserção socioeconômica para concretizar a sustentabilidade econômica.

Este trabalho ainda delimita, a partir de suas observações empíricas, alguns cuidados a serem tomados pelas organizações que visam utilizar o FRASOR como modelo orientador de práticas sustentáveis. Apesar de este não representar o objetivo dessa pesquisa, são descritos a seguir: a disseminação dos conceitos deve ser feita de maneira cuidadosa, pois são ainda subjetivos; a linguagem utilizada para comunicação deve ser apropriada considerando cada tipo de público; deve-se buscar considerar as três competências de suporte como importantes para a concretização da SE; deve-se cuidar no momento de avaliar quesitos econômicos, pois estes extrapolam a diretoria financeira.

Cabe esclarecer ainda que as considerações finais deste trabalho são válidas para este momento, pois o processo de validação da competência SE deve ser revisto anualmente, visto que as necessidades organizacionais se alteram com o tempo.

## REFERÊNCIAS

- ACSELRAD, H. Discursos da Sustentabilidade Urbana. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**. n. 1, maio, 1999.
- AKAAH, I. P. Social Inclusion as a Marketing Ethics Correlate. **Journal of Business Ethics**, v.11, n.8, Ago 1992.
- ALIGLERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 2011. 170 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVINO-BORBA, A.; MATA-LIMA, H. Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação em Portugal e na União Europeia. **Serviço Social & Sociedade**, n. 106, p. 219-240, abr./jun. 2011.
- AMARAL, S. P. **Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira**. 250 p. Tese - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- ARAÚJO, G.C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores. **III Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Nov. 2006.
- AZAPAGIC, A. Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. **Journal of Cleaner Production**. p. 639–662, 2004.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, 2003.
- AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Trans IChemE**, v.78, n.4, p.243-261, 2000.
- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 31 – 60, Jan./Jun. 2012.

BARNEY, J; WRIGTH, M; KETCHEN, D.J.The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27; p.625-641, 2001.

BARTH, M.; GODEMANN, J.; RIECKMANN, M.; STOLTENBERG, U. Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.8, N. 4, p. 416-430, 2007.

BARTHES, R. **Análise estrutural da narrativa: pesquisas semiológicas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1973. p.19-60.

BASTOS, R. L. **Ciências Humanas e Complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa**. Juiz de Fora: EDUFJF, 1999.

BECK, U. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. São Paulo: Editora 34, 2010.

BELLEAU, A. Do dialogismo bakhtiniano à narratologia. Trad. de SILVA, Joserlândio da Costa, MARTINS, E. S. [Original em francês, Du dialogisme bakhtinien à la narratologie]. **Macabéa – Revista Eletrônica do Netlli**, Crato, v. 1, n. 1, 2012, p. 1-10.

BETTIO, M. A. **Narratologia**. Infoescola Navegando e Aprendendo. Disponível em: <http://www.infoescola.com/literatura/narratologia/>. Acesso em: 12 de abr. 2013.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem**. São Leopoldo : Editora Unisinos, 2005.

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

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BROCHMANN, L.C. WINCH, C. Competence and competency in the EQF and in European VET systems. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 8, p. 787 – 799, 2009.

BRUNACCI, A.; PHILIP Jr., A. Dimensão humana do desenvolvimento sustentável. In: PHILIP Jr., A; PELICIONI, M. C. F. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005.

BRÜSEKE, F. J. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In: CAVALCANTI, C. (Org). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**.

INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação, Governo Federal, Recife, Brasil. Oct. 1994. p. 262.

BUREAU INTERNACIONAL DO TRABALHO (BIT). **A luta contra a pobreza e a exclusão social em Portugal**: Experiências do programa nacional de luta contra a pobreza. Genebra, 2003.

CAMARA, M. R. G.; SOUZA, R. B. Crise Ambiental e Desenvolvimento Sustentável: a nanotecnologia como uma das soluções de longo prazo. **Revista Capital Científico**. v.7 n.1. jan./dez. 2009.

CARVALHO, F. P. A.; GOMES, J. M. A. Eco-eficiência na Produção de Cera de Carnaúba no Município de Campo Maior, Piauí, 2004.

CARVALHO, K, L.; BARBOZA, M. F. P. B.; GONÇALVES, M. A. Terceirização e estratégia competitiva: perspectivas para a logística no Brasil. **XXVI ENEGEP**, 2006.

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

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

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

CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHEN, H. C.; NAQUIN, S.S. An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p. 265-282, 2006.

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

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CORREIA, T. Interpretation and scientific validation in qualitative research. **Interface (Botucatu)**, v.17, n.45, p.263-74, abr./jun. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALY, H. E. The Perils of Free Trade. **Scientific American**, Nov. 1993.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. **Anais do ENANPAD**, Paraná, Brasil, 28, 2004.

DE CAROLIS, D. M. Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. **Journal of Management**, v.29, n.1 ,p. 27-50, 2003.

DIAZ, A. P. **A educação ambiental como projeto**. 2 ed. Trad. De F. Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2013.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx>. Acesso em 20 de fev. 2013.

DONAIRE, D. **A gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.

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

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

ELY, A. **Desenvolvimento sustentado: uma abordagem holística e integrada da política, da economia, da natureza e da sociedade**. Porto Alegre, FEPLAM, 1992.

FERNANDES, M. Desenvolvimento Sustentável: antinomias de um conceito. In: **Contra-discurso do desenvolvimento sustentável**. Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

FINCH-LEES, T.; MABEY, C. LIEFOOGHE, Andreas. In the name of *capability*: A critical discursive evaluation of competency-based management development. **Human Relations**, Volume 58(9): p. 1185–1222, 2005.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **R. Paran. Desenv.**, Curitiba, n. 102, p. 103-113, jan./jun. 2002.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora da Unicamp, 2001.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno Saúde Pública**. fev/2011.

FOY, G. Economic Sustainability and the Preservation of Environmental Assets. **Environmental Management**. V. 14, N. 6, p. 771-778, 1990.

GALLELI-DIAS, B. G. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. 2013. 226 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

Global Reporting Initiative (GRI). **Sustainability Reporting Guidelines**, 2013.

GODDARD, J. The Architecture of Core Competence. **Business Strategy Review**, 1997, v. 8, n. 1, p. 43-52.

GOLOBOVANTE, M. C. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre. v. 17, n. 2, p. 98 – 107, maio/agosto, 2010.

GOODLAND, R. The Concept of Environmental Sustainability. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 26. p. 1-24, 1995.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GUERRA, L. D.; RAMALHO, D. S.; SILVA, J. B.; VASCONCELOS, C. R. P. Ecologia política da construção da crise ambiental global e do modelo do desenvolvimento sustentável. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. v. 8, n. 1, p. 09-25, mar. 2007.

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

HALAND, E.; TJORA., A. Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. **Human Relations**, v. 59, n.7, p. 993–1016, 2006.

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

HART, S.L.; MILSTEIN, M. B. Creating Sustainable Value. **The Academy of Management Executive**. v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.

HOFFMAN, A. J. Linking Organization and Field-level Analyses: the diffusion of corporate environmental Practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, p.133-156, jun. 2001.

HOPWOOD, B., MELLOR, M.; O'BRIEN, G.. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, 2005.

INFOPÉDIA Enciclopédia e Dicionários Porto Editora. **Narratologia**. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$narratologia](http://www.infopedia.pt/$narratologia). Acesso em: 12 de abr. 2013.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, p. 809-821, 2006.

JAPPUR; R.F. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, 161p.

JIMÉNEZ-HERRERO, L. M. **Desarrollo Sostenible**:transición hacia la coevolución global. Madrid: Pirâmide Ediciones, 2000.

KIPPENBERGER, T. The hunt for core competencies. **The Antidote**, v. 2, n.1, p. 17, 1997.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

KNEIPP, J. M.; GOMES, C. M.; BICHUETI, R. S.; MACCARI, E. A. Gestão para a Sustentabilidade em Empresas do Setor Mineral. **Revista de Ciências da Administração**. v. 14, n. 33, p. 52-67, ago. 2012.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade Social Corporativa: Uma Contribuição Das Empresas Para O Desenvolvimento Sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**.4, n 1, maio/2005.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LÉLÉ, S.M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v.19, n.6, p.607-621, 1991.

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

LÜDEKE-FREUND, F. **Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts** : From Rhetoric to a Generic Template for “Business Models for Sustainability”. CSM, 2009.

LUHMANN, N. **Ecological Communication**. The University Chicago Express, 1986.

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

MAGALHÃES, Y. T.; FERREIRA, A. M. G.; SARAIVA, L. A. S. Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de minas gerais. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 41-52, jul-dez./2009.

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

MARKUS, L. H.; COOPER-THOMAS, H. D.; ALLPRESS, K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v. 34, n. 2, p. 117-126. July/Oct. 2005.

MARTINS, M. S. Validation of Simulation Based Models: A Theoretical Outlook. **Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 39-46, 2006.

MAZZA, J. **Inclusão social, mercados de trabalho e capital humano na América Latina**. In: BUVINIC, M.; MAZZA, J.; DEUTSCH, R. (Orgs.). **Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAZZOTTI, T. B. Representação Social de "Problema Ambiental": uma Contribuição à Educação Ambiental. **R. Bras. Est. Pedag**, Brasília, v. 78, n. 188/189/190. p. 86-123, jan/dez, 1997.

MCCLELLAND, D. Testing Competencies rather than intelligence. **American Psychologist**. v.28, Jan, p.1-4, 1973.

MCLAGAN, P. Competence Models. **Training and Development**, v.50, p.50-54, 1996.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. **Beyond the limits**: confronting global collapse, envisioning a sustainable future. Chelsea Green Publishing, 1992.

MEISTER, J. C. **Narratology**. The Interdisciplinary Center for Narratology (ICN). Universidade de Hamburgo, 2011.

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

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MITCHEL, W. J. T. **On narrative**. The University of Chicago Press. Chicago and London, 2010.

MOL, A. P. J. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, S. C.; SOUZA PORTO, M. F. de; FREITAS, C. M. de (Orgs.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: EdUFF, 2000.

MOL, A. P. J. Ecological modernization industrial transformations and environmental reform. In: REDCLIFT, M.; WOODGATE, G. (Org.). **The international handbook of environmental sociology**. London: Edward Elgar, 1997.

MONTIBELLER, F. G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007.

MOUHOUB, E. **L'insertion par l'activité économique constitue-t-elle une modalité d'insertion professionnelle ou de gestion de l'exclusion?** 2008. Dissertação de mestrado. Université de Picardie Jules Verne, França. 2008.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 3, jan/jun. 2006.

MOURE-ERASO, R. Development models, sustainability and occupational and environmental health in the Americas: neoliberalism versus sustainable theories of development. **Ciência e Saúde Coletiva**, 2003.

MUELLER, C. C. O Debate dos Economistas sobre a Sustentabilidade – Uma Avaliação sob a Ótica da Análise do Processo Produtivo de Georgescu-Roegen. **Est. Econ.**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 687-713, Out./Dec., 2005.

MUNCK, L.; DIAS, B. G.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa, nov. 2011.

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

MUNCK, L.; MUNCK, G. M. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM**, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011a.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade Organizacional: *Framework* Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, p. 147-158. Dez., 2011b.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Gestão por Competências e Sustentabilidade Empresarial: em busca de um quadro de análise. In: Encontro Nacional e Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: XI ENGEMA, 2009.

OSORIO, L.A.R.; LOBATO, M.O.; CASTILLO, X.A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v.7, p.501-518, 2005.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de ciências da Administração**. v. 13, n. 31,p. 190-209, Set/Dez, 2009.

PARRIS, T. M.; KATES, R. W. Characterizing Andmeasuring Sustainable Development. **Ar Reviews In Advance**. Jul, 2003.

PEREIRA, L. F. R. **Aspectos conceituais da ecoeficiência no contexto do Desenvolvimento Sustentável**. 2005. 78 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PIERRI, N. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo sustentable. In:PIERRI, N.; FOLADORI, G. (Eds.) **Sustentabilidade? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. Montevideo: Trabajo y Capital, 2001.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. **RAC**, p. 61-78, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Havard Business Review**, maio/jun. 1990.

PRINCE, G. **Narratologia**. Trad. Jose Fernandes da Silva. 2009. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/37924730/Narratologia>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

POPE, C.; MAYS, N. Qualidade na pesquisa qualitativa em saúde. In: POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009, p. 97-115.

PORTO-GONÇALVES, C. W. A ecologia política na América Latina: reapropriação social da natureza e reinvenção dos territórios. **R. Inter. Interdisc. Interthesis**, Florianópolis, v.9, n.1, p.16-50, Jan./Jul. 2012.

PORTO, M. F. de; FREITAS, C. M. de (Orgs.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: EdUFF, 2000.

QUELHAS; O. L. G. As Práticas da Gestão da Segurança em Obras de Pequeno Porte: Integração com os Conceitos de Sustentabilidade. **Revista Produção On Line**, v. 4, n. 2, Maio, 2003.

RABELO, L. S.; LIMA, P. V. P. S. Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade da mensuração do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica do Prodemá (REDE)**. Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 55-76, dez. 2007.

RANSBURG B.; VÁGÁSI M. Concepts and standards for the corporate internalization of sustainable development. **Periodica Polytechnica Social Management Sciences**, v.15, n.2, 2007: p.43-51.

ROBERTS, P. Corporate competence in FM: current problems and issues. **Facilities**, v.19, n.7, p. 269 – 275, 2001.

RODRIGUES, C. C.; PEREIRA, H. J. A gestão de competências técnicas utilizada como instrumento para seleção de fornecedores de serviços: um estudo no setor de telecomunicações. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2004.

ROHDE, G. M. Mudanças de Paradigma e Desenvolvimento Sustentado. In: CAVALCANTI, C. (Org). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação, Governo Federal, Recife, Brasil. Oct. 1994. p. 262.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SACHS, I. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, v.18, n.51, maio/ago 2004.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research** , v.57, p. 518– 532, 2004.

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

SCHWARTZ, Y. A Experiência é Formadora? **Educação e Realidade**, v.35, n.1, p.35-48, 2010.

SISINNO, C. L. S.; MOREIRA, J. C. Ecoeficiência: um instrumento para a redução da geração de resíduos e desperdícios em estabelecimentos de saúde. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, nov./dez., 2005.

SMITH, R. Harnessing Competencies, Capabilities and Resources. **Technology Management**, v.51, n.5, p.47-53, 2008.

SÖDERBAUM, P. Economics, ethics and environmental problem. **The Journal of Interdisciplinary Economics**, v. 1, n. 3, p. 139-53, 1986.

SOUTO, B. G. A.; KORKISCHKO, N. Validação de pesquisa qualitativa por meio de descrição quantitativa da amostra. **Rev Med Minas Gerais**, 2012.

- SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das Estratégias ambientais nas empresas**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. p. 15-47.
- SPANOS, Y.E.; PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.3, p. 31 – 43, 2004.
- STAHEL, A. W. Capitalismo e Entropia: Os Aspectos Ideológicos de uma Contradição e a Busca de Alternativas Sustentáveis. In: CAVALCANTI, C. (Org). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação, Governo Federal, Recife, Brasil. Oct. 1994. p. 262.
- TISDELL, C.. Sustainable development: differing perspectives of ecologists and economists, and relevance to LDCs. **World Development**. 1988.
- TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas**. Petrópolis, Vozes, 2003, 685 p.
- VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, 2004.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, n.2-3, p.95-105, 2003.
- VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.
- VERFAILLIE, H. A.; BIDWELL, R. Measuring eco-efficiency – a guide to reporting company performance. **World Business Council for Sustainable Development**. Jun. 2000.
- VIFELL, A. C.; SONERYD, L. Organizing Matters: How ‘the Social Dimension’ Gets Lost in Sustainability Projects. **Sustainable Development**. Abril, 2010.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.
- WIXEY, S.; JONES, P.; TITHERIDGE, H.; CHRISTODOULOU, G. **Measuring Accessibility as Experienced by Different Socially Disadvantaged Groups**, funded by the EPSRC FIT Programme — Transport Studies Group — Universidade de Westminster, 2005.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. **A eco-eficiência: criar mais valor com menos impacto**. Lisboa, 2000.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, n. 27, p. 701–721, 2001.

YILMAZ, A. K.; FLOURIS, T. Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. **African Journal of Business Management**. v.4, p. 162-171, Feb., 2010.