



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

BÁRBARA GALLELI DIAS

**A ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE  
AMBIENTAL ENQUANTO UMA COMPETÊNCIA  
ORGANIZACIONAL**

---

Londrina  
2013

**BÁRBARA GALLELI DIAS**

**A ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE  
AMBIENTAL ENQUANTO UMA COMPETÊNCIA  
ORGANIZACIONAL**

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

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2013

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

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

D541a Dias, Bárbara Galleli.  
A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional / Bárbara Galleli Dias. – Londrina, 2013.  
222f. : il.

Orientador: Luciano Munck.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.  
Inclui bibliografia.

1. Gestão ambiental – Teses. 2. Competência (Administração de empresas)– Teses. 3. Administração de empresas – Aspectos ambientais – Teses. 4. Empresas – 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

**BÁRBARA GALLELI DIAS**

**A ANÁLISE DA VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL  
ENQUANTO UMA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
UEL – Londrina - PR

---

Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa  
USP - São Paulo- SP

---

Profª. Dra. Sonia Regina Vargas Mansano  
UEL – Londrina - PR

Londrina, 25 de janeiro de 2013.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte desta trajetória e conquista, marcada pela superação e orgulho que tenho.

À toda a minha família e todos os meus amigos queridos que sempre me apoiaram nos momentos difíceis, torceram e vibraram comigo nos momentos de alegria.

Em especial, à minha mãe que mesmo em dificuldades fez o que estava ao seu alcance e o que não estava, sempre fornecendo bases para que eu continuasse.

À Francisco Fernandes Junior que me acompanhou nesta caminhada desde sempre, pelos momentos de compreensão e apoio.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luciano Munck, por abrir as portas para meu futuro, me incentivar ao longo dos anos, me guiar em momentos de difíceis decisões, pela paciência e pelas orientações antes, durante e após toda a realização do trabalho.

Ao meu estimado amigo Ms. Rafael Borim de Souza, pela compreensão, partilha e soma, pela parceria sempre bem sucedida.

Às minhas amigas do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão, Competências e Sustentabilidade, Ana Claudia Bansi, Elizabeth de Oliveira, Indiara Beltrame e Jaqueline Claudino, que certamente contribuíram para a concretização dessas e muitas outras conquistas.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração - UEL, pela dedicação e incentivos sempre presentes. Em especial ao então coordenador do PPGA, Prof. Dr. Benilson Borinelli que sempre contribuiu e auxiliou na minha trajetória acadêmica.

A todos os colegas de turma do mestrado, pela oportunidade de convivência, pelos sofrimentos e vitórias compartilhados, pelas trocas de experiências e de conhecimentos.

Enfim, se hoje posso me dizer um “bom fruto”, é resultado do adubo de todos vocês!

“O presente é a única possibilidade de agir com  
liberdade, já que nem no passado nem no futuro é  
possível fazê-lo”.  
Nicklas Luhmann

DIAS, Bárbara Galleli. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. 2013.222 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

## RESUMO

O principal objetivo desta dissertação envolve a análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência componente da sustentabilidade organizacional. Para alcançá-lo, estabeleceu-se três objetivos específicos: identificar as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico, da sustentabilidade ambiental em contexto organizacional; descrever e justificar a vinculação da teoria da competência e do agir organizacional com a sustentabilidade ambiental; e, estabelecer e aplicar em contexto empírico as bases para análise da validade empírica da sustentabilidade ambiental em contexto organizacional. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, orientada por uma abordagem objetivista, exploratória e transversal. Os procedimentos metodológicos delineiam-se em duas principais etapas. A primeira etapa teve como estratégia a pesquisa teórica cujo procedimento técnico foi a revisão bibliográfica. Na segunda, empregou-se um instrumento para validação tomando três organizações como unidades de análise. Os dados foram obtidos via documentos, grupo de foco e entrevistas focalizadas. Estes foram analisados a partir da triangulação de métodos, partindo-se da análise documental e análise de conteúdo. Partindo do *framework* representativo dos processos necessários ao acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR), de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), nele foram feitos complementos teóricos, por meio da atribuição da coerência externa, da definição de entregas para os componentes do *framework* e da elaboração de um ciclo de aprendizagem para a formação de competências da sustentabilidade ambiental. Na etapa empírica, utilizou-se da adaptação de um ciclo interligado de validação qualitativa, que envolve cinco etapas: definição constitutiva e operacional; validade de construto (a qual envolve as validades de conteúdo e de face, e confiabilidade) e validade preditiva. A análise a partir do ciclo permitiu conceder empiricamente validade à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. Como em um “efeito cascata”, a confirmação de uma categoria ratifica a outra. Assim as discussões teóricas, constatações, confirmações apresentadas ao longo da dissertação e as respostas aos objetivos específicos, confluíram na aferição da validade objetivada. Por fim, esta dissertação promove avanços frente ao já existente e oferece novas alternativas para se tratar a gestão da sustentabilidade ambiental nas organizações, pois aprimora a compreensão do fenômeno por meio da reflexão crítica do que já se tem explorado e a aproximada realidade da gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade ambiental. Competências organizacionais. Validade.

DIAS, Bárbara Galleli. **The analysis of the validity of environmental sustainability as a organizational competence.**2013. 222 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

## ABSTRACT

The main objective of this thesis involves the analysis of the validity of environmental sustainability as a competency component of organizational sustainability. To reach it, it was established three specific objectives: to identify the conceptual and practical foundations of sustainability, in particular environmental sustainability in organizational context, to describe and justify the linking of theory of organizational competence and theory of organizational acting to environmental sustainability, and to establish and apply at empirical context the basis for analysis of the empirical validity of sustainability environmental sustainability in organizational context. The research is characterized as qualitative, guided by an objectivist approach, exploratory and transversal. The methodological procedures are outlined in two main steps. The first step had as strategy a theoretical research which technical procedure was the literature review. In the second step, it was used a tool for validation taking three organizations as units of analysis. Data were obtained via documents, focus group, and focused interviews. These datas were analyzed based on the triangulation of methods, starting from the document analysis and content analysis. Based on the representative framework of the processes necessary to the event's organizational sustainability (FRASOR), of Munck, Munck and Borim-de-Souza (2011b), in it were made theoretical complements through the assignment of external coherence, defining deliverables for framework components and the development of a learning cycle skills for environmental sustainability. In the empirical stage, it was used the adaptation of a interconnected cycle of qualitative validation, which involves five steps: operational and constitutive definition; construct validity (which involves the validity of content, validity of face, and reliability) and predictive validity. The analysis from the cycle allowed to empirically grant the valid of environmental sustainability while a competence of organizational sustainability. As in a "cascade effect", confirming a category confirmed the other. Thus, the theoretical discussions, findings, confirmations presented throughout the dissertation and responses to specific objectives, converged in gauging the validity objectified. Finally, this dissertation promotes advances against the existing and provides new alternatives for addressing the management of environmental sustainability in organizations, it enhances the understanding of the phenomenon by means of critical reflection of what has already been explored and approximate reality of organizational management.

**Key words:** Environmental sustainability. Organizational competences. Validity.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Representação da dissertação .....	22
<b>Figura 2</b> – Representação de uma competência organizacional .....	36
<b>Figura 3</b> – As três dimensões da sustentabilidade.. .....	54
<b>Figura 4</b> – Elementos da sustentabilidade organizacional.....	56
<b>Figura 5</b> – Sistema de gestão da sustentabilidade corporativa.....	79
<b>Figura 6</b> – O modelo de Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN).....	82
<b>Figura 7</b> – Framework conceitual de uma abordagem de Balanced Scorecard Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional .....	83
<b>Figura 8</b> – Síntese sócio-econômica .....	85
<b>Figura 9</b> – Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional.....	88
<b>Figura 10</b> – Representação do ciclo de aprendizagem para a formação de competências para a ecoeficiência e a justiça socioambiental .....	100
<b>Figura 11</b> – Ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências .....	108
<b>Figura 12</b> – O desenho da pesquisa.....	126
<b>Figura 13</b> – Etapas da análise de dados .....	129
<b>Figura 14</b> – Análise da Validade de Construto .....	185
<b>Figura 15</b> – Análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional a partir do Ciclo Interligado de Validação Qualitativa .....	200

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> –	As contribuições teórico-científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional.....	24
<b>Quadro 2</b> –	Categorias e descrições de recursos organizacionais .....	35
<b>Quadro 3</b> –	Categorias de competências organizacionais .....	37
<b>Quadro 4</b> –	Parâmetros conceituais referentes às competências na e da organização.....	42
<b>Quadro 5</b> –	Características de uma organização sustentável.....	59
<b>Quadro 6</b> –	Modelos de gestão da sustentabilidade organizacional em análise.....	79
<b>Quadro 7</b> –	Níveis das soluções promovidas pela síntese socioeconômica .....	86
<b>Quadro 8</b> –	Uma categorização simplificada de competências organizacionais.....	87
<b>Quadro 9</b> –	Parâmetros conceituais referentes às competências na e da organização.....	89
<b>Quadro 10</b> –	Aspectos convergentes e diferenciais dos modelos de S.O. estudados .....	90
<b>Quadro 11</b> –	Definições revisitadas dos conceitos constituintes do <i>framework</i> representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional.....	97
<b>Quadro 12</b> –	Definições das entregas dos elementos componentes do FRASOR.....	99
<b>Quadro 13</b> –	Descrição das etapas do processo de análise da validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional por competências adequado a um de seus elementos (S.A.) .....	109
<b>Quadro 14</b> –	Estrutura de levantamento bibliográfico.....	114
<b>Quadro 15</b> –	Descrições das unidades de análise .....	118
<b>Quadro 16</b> –	Participantes da pesquisa de campo das três empresas em análise .....	122
<b>Quadro 17</b> –	Protocolo para coleta e análise de dados .....	124
<b>Quadro 18</b> –	Dados documentais da Tractebel Energia referentes à definição constitutiva e operacional.....	131
<b>Quadro 19</b> –	Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à definição constitutiva e operacional.....	134
<b>Quadro 20</b> –	Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à definição constitutiva e operacional.....	136

<b>Quadro 21</b> –	Dados documentais da EDP Energias do Brasil referentes à definição constitutiva e operacional .....	139
<b>Quadro 22</b> –	Dados das entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à definição constitutiva e operacional .....	142
<b>Quadro 23</b> –	Dados documentais da Samarco Mineração referentes à definição constitutiva e operacional .....	145
<b>Quadro 24</b> –	Dados das entrevistas da Samarco Mineração referentes à definição constitutiva e operacional .....	147
<b>Quadro 25</b> –	Dados documentais da Tractebel Energia referentes à validade de conteúdo. ....	152
<b>Quadro 26</b> –	Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à .....	154
<b>Quadro 27</b> –	Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à validade de conteúdo .....	156
<b>Quadro 28</b> –	Dados documentais da EDP Energias do Brasil referentes à validade de conteúdo.....	157
<b>Quadro 29</b> –	Dados de entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à validade de conteúdo .....	159
<b>Quadro 30</b> –	Dados documentais da Samarco Mineração referentes à validade de conteúdo .....	162
<b>Quadro 31</b> –	Dados de entrevistas da Samarco Mineração referentes à validade de conteúdo .....	164
<b>Quadro 32</b> –	Dados documentais da Tractebel Energia referentes à validade de face .....	168
<b>Quadro 33</b> –	Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à validade de face .....	169
<b>Quadro 34</b> –	Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à validade de face. ....	170
<b>Quadro 35</b> –	Dados documentais da EDP Energias do Brasil referentes à validade de face.....	172
<b>Quadro 36</b> –	Dados de entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à validade de face .....	173
<b>Quadro 37</b> –	Dados documentais da Samarco Mineração referentes à validade de face .....	174

<b>Quadro 38</b> – Dados de entrevistas da Samarco Mineração referentes à validade de face .....	176
<b>Quadro 39</b> – Análise documental sobre a confiabilidade referente à ecoeficiência.....	180
<b>Quadro 40</b> – Análise documental sobre a confiabilidade referente à justiça socioambiental.....	182
<b>Quadro 41</b> – Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à validade preditiva .....	188
<b>Quadro 42</b> – Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à validade preditiva.....	190
<b>Quadro 43</b> – Dados de entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à validade preditiva .....	192
<b>Quadro 44</b> – Dados de entrevistas da Samarco Mineração referentes à validade preditiva.....	194
<b>Quadro 45</b> – Síntese das análises sobre a validade da sustentabilidade ambiental .....	196

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
DS	Desenvolvimento Sustentável
FRASOR	<i>Framework</i> Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
SLEN	Rede Corporativa Sustentável Local
S.A.	Sustentabilidade Ambiental
S.O.	Sustentabilidade Organizacional
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	OBJETIVO GERAL .....	20
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
1.2	APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2</b>	<b>O AGIR ORGANIZACIONAL</b> .....	23
2.1	O CORPO TEÓRICO DO AGIR ORGANIZACIONAL .....	23
<b>3</b>	<b>COMPETÊNCIAS NAS E DAS ORGANIZAÇÕES: DO INDIVÍDUO À VISÃO BASEADA EM RECURSOS</b> .....	32
3.1	DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ÀS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	32
3.2	A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	34
3.3	PARA ALÉM DA RBV .....	38
3.4	A GESTÃO ARTICULADA POR COMPETÊNCIAS .....	40
<b>4</b>	<b>A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	44
4.1	DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	44
4.2	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: DA TEORIA À PRÁTICA .....	48
4.3	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL .....	62
4.3.1	Ecoeficiência .....	66
4.3.2	Justiça Socioambiental .....	70
4.4	MODELOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	78
4.4.1	Análise Sobre Modelos de Gestão da Sustentabilidade .....	89
<b>5</b>	<b>FRAMEWOK REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL – FRASOR – DETALHAMENTOS E JUSTIFICATIVAS PARA SEU USO</b> .....	92

<b>6</b>	<b>VALIDADE QUALITATIVA</b> .....	103
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	111
7.1	PROCESSO DE PESQUISA .....	112
7.1.1	Classificação de Pesquisa .....	112
7.1.2	Estratégia de Pesquisa .....	113
7.1.2.1	A etapa teórica .....	113
7.1.2.2	A etapa empírica.....	115
7.1.3	Seleção das Unidades de Análise .....	116
7.1.3.1	As unidades de análise.....	117
7.1.4	Fontes de Coleta e Análise de Dados .....	120
7.2	O DESENHO DA PESQUISA .....	126
7.3	LIMITAÇÕES .....	127
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS</b> .....	128
8.1	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL .....	130
8.2	VALIDADE DE CONSTRUTO.....	150
8.2.1	Validade de Conteúdo .....	151
8.2.2	Validade de Face .....	166
8.2.3	Confiabilidade .....	177
8.2.4	Síntese das Análises da Validade de Construto.....	184
8.3	VALIDADE PREDITIVA .....	185
8.4	SÍNTESE DA ANÁLISE SOBRE A VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL.....	195
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS</b> .....	202
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	209

## 1 INTRODUÇÃO

As notáveis preocupações da sociedade e das organizações com o contexto socioambiental traduzem as reações aos visíveis impactos que a atuação humana vem gerando ao ambiente. É perceptível que, além do potencial em causar impactos positivos e negativos, as empresas possuem também grande capacidade de influenciar e até mesmo determinar o desenvolvimento econômico, social, cultural, ambiental e político das comunidades onde se encontram inseridas, antes até que alguma entidade pública. Com isso, consolidam-se as discussões em diversos níveis acerca do papel das diversas instituições e organizações em prol da sustentabilidade.

O entendimento da relação entre origem e consequências dos chamados impactos ambientais envolve elevada complexidade. Nesse sentido, as organizações, em especial as organizações privadas, para Luhmann (2010), podem ser consideradas um meio para a redução da complexidade que envolve a busca pela solução dos problemas socioambientais enfrentados pela sociedade. Isso em virtude de que, potencialmente, o setor privado pode desempenhar um papel integral fornecendo recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia para além do relacionamento estreito e técnico com a sociedade, exercendo um papel mais amplo na antecipação e resolução de problemas ambientais vigentes e futuros (BARKEMEYER et al., 2011).

Os referidos problemas socioambientais contribuíram efetivamente para que emergisse o conceito de “desenvolvimento sustentável”. Um documento denominado Relatório Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, elaborado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), em 1987, definiu o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que busca satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987). Na agenda internacional, o desenvolvimento sustentável atingiu substancialmente o setor empresarial por volta da década de 1990 e, desde então, o termo “sustentabilidade” tornou-se uma discussão quase diária na comunidade empresarial (VAN MARREWIJK; 2003). Os líderes de negócios em todo o mundo estão promovendo iniciativas e práticas de sustentabilidade em suas empresas, pois perceberam a importância desta plataforma para a sobrevivência das mesmas face à complexa concorrência mundial (EWEJE, 2011).

Entretanto, tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário empresarial, centenas de conceitos são propostas para se fazer menção a uma gestão de

negócios mais humana, ética e transparente, mas não há uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade organizacional (S.O.), ou conceito semelhante (VAN MARREWIJK; 2003). Ainda assim, de modo geral, os autores que firmam seus estudos sobre o tema convergem na ideia básica de que as atividades das organizações desenvolvem-se em um contexto que condiciona a qualidade e a disponibilidade de três elementos fundamentais para a gestão: o econômico, o ambiental e o social.

Nesse contexto, o relacionamento entre os considerados três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social.), explorados na literatura pela abordagem do *Triple Bottom Line* – TBL (ELKINGTON, 1999), emerge como uma perspectiva de análise da sustentabilidade nas organizações. Diversos estudiosos adeptos desta abordagem (DILLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; KRAJNC; GLAVIC, 2005) permitem convencionar e tratar os pilares da sustentabilidade organizacional em três sustentabilidades: sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social. As três sustentabilidades tornam-se assim, fomentadoras e viabilizadoras da S.O., sendo que, para alcançar este estado, nessa estrutura conceitual, uma organização deve antes desenvolver suas sustentabilidades econômica, ambiental e social, de maneira equilibrada e conforme o contexto da organização.

A sustentabilidade ambiental refere-se, nesse contexto, à conservação e ao manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização, sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, procure minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos (KRAJNC; GLAVIC, 2005). A noção de sustentabilidade sobre o meio ambiente abrange mais do que cumprimentos legais ou iniciativas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos. Envolve, antes, uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais (JAMALI, 2006).

Em outras palavras, a sustentabilidade ambiental diz respeito antes ao relacionamento da organização com seu meio ambiente externo do que ao seu funcionamento interno, ainda que este seja também de suma importância e indispensável ao seu conceito. Desta monta, evidencia-se a necessidade de um modelo de gestão que permita às organizações atuarem de forma inter-relacionada ao seu meio externo, ao mesmo tempo em que operem em sintonia com seus processos internos, tendo em vista o alcance da sustentabilidade ambiental.

A operacionalização de modelos de gestão, nesta discussão sobre a sustentabilidade, mostra-se crucial nos estudos organizacionais, justamente pela sua natureza aplicada. Embora haja um corpo substancial na literatura acerca de diferentes modelos, a compreensão deste fenômeno para o meio empresarial, assim como a ocorrência de sua

operacionalização, ainda não se apresentam de forma significativa (STUBBS; COCKLIN, 2008). Nota-se um maior número de iniciativas relacionadas a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, além da distância entre a retórica e a realidade quando o assunto é a implantação de práticas de gestão da sustentabilidade e a dissociação da gestão ambiental das demais atividades organizacionais (HANH; SCHEEMESSER, 2005; VOS, 2007; HACKING; GUTHRIE, 2008; BARKEMEYER et al., 2011). Contudo, isso é pouco em relação a como articular esses conceitos sistemicamente para que se tornem ações e decisões organizacionais.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) já haviam alertado para o fato de que as muitas pesquisas envoltas aos termos que compõem a S.O. são, com frequência, vagas, discordantes, além de carentes de uma base conceitual comum e unificadora. Kallio e Nordberg (2006) frisam que a despeito da quantidade dos trabalhos que abordam esta temática tenha aumentado significativamente, a qualidade muitas vezes não acompanhou este desenvolvimento, muito em virtude de falhas ou ausências de trabalhos empíricos que permitem a operacionalização da S.O..

Dias et al. (2011), compactuando com as constatações de Munck et al. (2011) e Borim-de-Souza (2010), elaboraram uma proposta de aproximação da sustentabilidade organizacional, a partir do TBL, com a Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006) sendo esta estabelecida como uma teoria de base que permite suprir lacunas encontradas no entendimento sobre a sustentabilidade organizacional. Propuseram, assim, uma estrutura conceitual pela qual tanto as organizações quanto a S.O. são processos de ações e decisões, em constante construção e transformação. A partir de uma perspectiva macro, a estrutura conceitual desenvolvida visa a orientar as ações organizacionais integradoras, sendo os indivíduos, atores centrais neste caminho.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), com bases em pressupostos semelhantes aos dos trabalhos de Borim-de-Souza (2010) e Dias et al. (2011), avançam na discussão e elaboram um *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR). Os autores, na perspectiva da ausência de um único paradigma que concedesse sustentação ao estudo, fizeram uso da abordagem teórica do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), unida à lógica das competências (MILLS et al., 2002) e de ambas à abordagem integrativa do TBL (ELKINGTON, 1999). Na busca por meios de operacionalização e viabilização da S.O., esta é convertida pelos autores em uma competência organizacional, que por sua vez é composta e viabilizada pelas competências: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social, que por

suas vezes, são viabilizadas e compostas pela interação e atendimento de outras competências, Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção Socioeconômica. As seis competências compreendem, assim, os agires organizacionais estruturantes da sustentabilidade organizacional.

Para Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), a sustentabilidade ambiental refere-se à viabilidade ambiental, é o subsistema da S.O. representante da eficácia da justiça socioambiental e da ecoeficiência. Abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais, e vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos, ou até mesmo o atendimento a normas internacionais como as ISOs<sup>1</sup>. É ainda pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da empresa, pelos processos e serviços cotidianos realizados na organização, pela eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas, além da minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações vindouras aos recursos naturais críticos.

Uma análise criteriosa sobre o *framework* em questão permitiu verificar que este apresenta avanços com respeito ao tratamento da sustentabilidade frente a seus respectivos componentes, quando comparado a outros modelos da mesma natureza (AZAPAGIC, 2003; WHEELER et al., 2005; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; MOLTENI; PEDRINI, 2010). Isso, em virtude da utilização da lógica das competências, concedendo à S.O. um meio de operacionalização e gerenciamento, da mesma forma que a aborda sob um prisma de integração sistematizada à estratégia organizacional. Aponta-se também a ênfase direcionada às pessoas neste processo. O *framework* em questão tem como pressuposto que a ação coletiva, portanto também a individual, é o alicerce de direcionamento da organização em busca da sustentabilidade. Ademais, pressupõe que a lucratividade e vantagem competitiva são respostas naturais à gestão da S.O., ao invés de sua prioridade.

Com efeito, se as competências organizacionais correspondem a uma maneira para descrever quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para as suas atividades necessárias (MILLS et al., 2002), e se um posicionamento favorável às questões envoltas à sustentabilidade pode levar ao desenvolvimento de competências organizacionais únicas (SHARMA, VREDENBURG, 1998), logo, pode-se inferir que as

---

<sup>1</sup> **Normas da ISO:** A *International Organization for Standardization* é o maior órgão voluntário desenvolvedor de padrões internacionais do mundo. Estabelece diretrizes para a especificação de produtos, serviços e boas práticas da indústria. Possui mais de dezenove mil padrões internacionais que abarcam inúmeros aspectos da tecnologia e dos negócios. Em relação ao desenvolvimento sustentável, são três as normas desenvolvidas: ISO

competências possuem influência significativa nos desempenhos econômico, ambiental e social da empresa, como já comprovado empiricamente (ETZION, 2007; PAULRAJ, 2011). Reforça-se, assim, a pertinência e a plausibilidade da pretensão de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) de operacionalizar a S.O. a partir da lógica das competências.

Assim, ao refletir sobre o *framework* representativo dos processos necessários ao acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR), de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), percebeu-se, nos limites desta dissertação, que ele é o único encontrado na literatura que ilustra, explica e elabora a integração de conceitos fundantes que orientam a gestão da sustentabilidade organizacional. Bem por isso, será tomado como base para o desenvolvimento desta dissertação. Todavia, este *framework* apresenta limitações no que tange à sustentação teórica sobre o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, bem como sua aplicação e também sua validade empírica, que ainda não foram concretizadas.

Buscar-se-á assim, avançar nas discussões iniciadas Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), bem como preencher as lacunas identificadas neste trabalho base no que tange ao relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, o que pode ser realizado a partir de contribuições da própria teoria de Maggi (2006) e da abordagem das competências. Todas as explanações que esclarecem este desenvolvimento e os relacionamentos propostos entre os componentes do referido modelo serão abordadas ao longo da dissertação.

Este estudo, com base nas reflexões sobre a sustentabilidade organizacional e seus respectivos modelos de gestão, discutirá a validade do FRASOR, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), e em específico, analisará a validade, sob uma perspectiva empírica, de um componente do *framework* em questão, a Sustentabilidade Ambiental, tratada como uma competência organizacional. Por todas as considerações apresentadas, estabelece-se a pergunta que motivou a realização dessa pesquisa: **o conceito e a aplicação da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional têm validade<sup>2</sup>?**

---

14001:2004 e ISO 14004:2004, ambas concernentes aos sistemas de gestão ambiental e ISO 26000:2010, referente à responsabilidade social(<<http://www.iso.org/iso/home.html>>).

<sup>2</sup> **Validade:** Considera-se nesta dissertação as concepções de validade no contexto da pesquisa qualitativa, ou seja, a validade de uma pesquisa qualitativa é determinada pela verificação de que ela de fato mede verdadeiramente o que o pesquisador propôs-se a medir, se seus processos metodológicos são coerentes e se seus resultados são consistentes (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; ADCOCK; COLLIER, 2001; OLLAIK; ZILLER, 2012). Não se considera que há validade absoluta e sim potencial de um construto, modelo ou pesquisa em ser válido, em níveis crescentes (MARTIS; 2006). Mais arguições sobre este tópico, vide capítulo 6.

Pelas considerações vistas, nota-se que os fenômenos envoltos à sustentabilidade organizacional ainda compõem um tema em construção nas Ciências Sociais Aplicadas e, portanto, demanda aprimoramentos contínuos em seu corpo teórico, mas principalmente, carece de aplicações e validações empíricas de propostas para que seja efetivamente institucionalizada na academia e nas empresas. Assim, ao debater sobre a validade empírica do conceito de sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional da sustentabilidade organizacional, este trabalho pretende avançar e contribuir para a consolidação do tema nas ciências e no meio empresarial.

Necessário se faz destacar, todavia, que a realidade complexa, de infinitas possibilidades da sociedade moderna, implica que nenhum observador, ao apontar e fazer indicações sobre algo determinado detém um ponto de vista absoluto, considerado o único correto. Há apenas diversas distinções e observações sob pontos de vista diferentes, mas todas com o mesmo valor (LUHMANN, 2010). O que se pretende com este trabalho, então, não é coagir e eleger a relação entre sustentabilidade e competências como um único, verdadeiro e absoluto caminho para se chegar à S.O.. O intuito, de fato, é analisar a validade, ou seja, o potencial em que o construto teórico desenvolvido nesta pesquisa é passível de ser aplicado no contexto empírico (MAXWELL, 1992; MARTIS, 2006), à luz do FRASOR, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b). De forma geral, a proposta é avançar frente ao já existente e oferecer novas alternativas para se tratar o assunto.

As inferências deste trabalho poderão atingir a academia, não só como material científico exploratório, mas também como subsídio para despertar o interesse de professores e alunos no sentido de provocar a exigência da formação de indivíduos capazes não só de atuarem conscientemente frente às propostas organizacionais, mas também capazes de observarem a robustez das ações de sustentabilidade ambiental praticadas.

Ao buscar os fundamentos validados que demonstrem a pertinência de tratar a sustentabilidade ambiental como uma competência organizacional, acredita-se que sua arquitetura seja melhor esclarecida e posteriormente difundida. Desse modo, se comprovada e explicada a relevância da complementaridade e integração dos fenômenos abarcados por este estudo, almeja-se que as organizações tenham à sua disposição uma base de análise que orientará os gestores no alcance da efetividade e de melhores práticas de sustentabilidade ambiental, de modo a subsidiar modelos de gestão, seus agentes, além dos atores sociais envolvidos em sua cadeia de atuação. Em suma, acredita-se que as conexões entre os estudos aqui apresentados possam ampliar a visão e a compreensão da sustentabilidade ambiental em

contexto organizacional, haja vista articula e busca reforçar a validade das perspectivas micro e macro de seu acontecimento.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional.
- Descrever e justificar a vinculação da teoria da competência e do agir organizacional com a sustentabilidade ambiental.
- Estabelecer e aplicar em contexto empírico as bases para análise da validade empírica da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta seção procura explicar como foi organizada esta dissertação, ao apresentar, brevemente, a ordem de tópicos de cada parte do trabalho, o que foi e será investigado em cada um deles para as discussões a serem desenvolvidas.

Ao todo, a pesquisa consta de nove capítulos. Neste primeiro capítulo introduz-se o escopo temático, esclarecendo o foco e o alcance a que se limita o estudo. Em seguida, são apresentadas as lacunas encontradas no assunto em debate pelas quais foi elaborado o problema de pesquisa, assimcomo seus objetivos geral e específicos. As justificativas são expostas ao decorrer do texto ressaltando as principais contribuições teóricas e práticas desse estudo.

Os fundamentos teóricos utilizados nesta dissertação são expostos a partir do segundo capítulo, apresentando os conceitos que a norteiam e a embasam. De forma geral, devido à sustentação teórica exigida pelos objetivos do trabalho, a seção de fundamentação contempla cinco capítulos, a fim de abarcar suas respectivas evoluções históricas, perspectivas e preceitos teóricos.

Sendo assim, o capítulo 2 apresenta a Teoria do Agir Organizacional em sua essência, o capítulo 3 contém explicações acerca das competências organizacionais, seus conceitos e modelos de operacionalização e o capítulo 4 trata da sustentabilidade nas organizações e da sustentabilidade organizacional ambiental, cada qual com sua teorização, propostas e experiências práticas.

Ao final destes capítulos, deverá ser definida a sustentabilidade ambiental, objeto de análise sobre a validade teórica e empírica, bem como será melhor abordado o *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional, o FRASOR, no qual o referido conceito estará inserido, no capítulo 5.

Apresenta-se no capítulo 6 o embasamento para a análise sobre a validade em pesquisas qualitativas, bem como o modelo utilizado no processo de validação desta pesquisa.

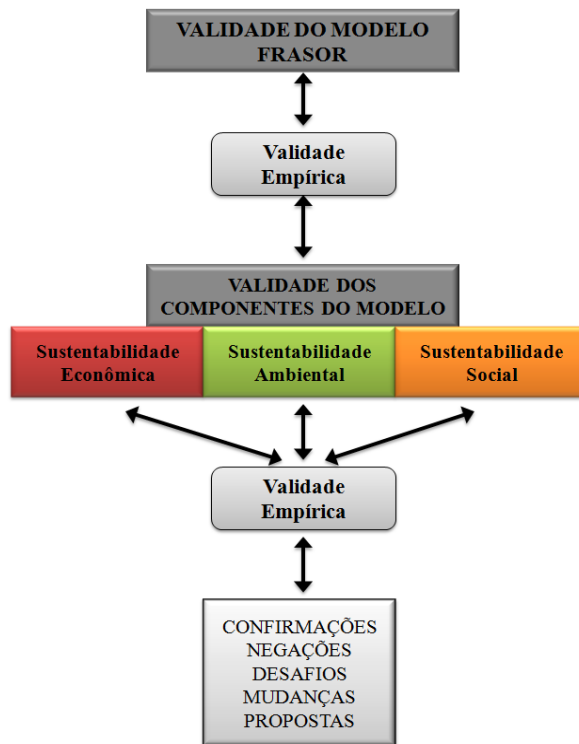
No capítulo 7 são expostos os procedimentos metodológicos adotados e utilizados, sendo definidas as etapas do processo de pesquisa, incluindo a abordagem e classificação metodológica, as estratégias utilizadas para ambas as etapas teórica e empírica, esta última contendo os critérios para seleção da unidade de análise, as fontes de coleta, tratamento e análise dos dados. Neste capítulo, há ainda um tópico concernente às limitações encontradas no decorrer da realização do trabalho.

Na sequência, parte-se para a apresentação e análise dos resultados no capítulo 8, o qual apresenta as análises por categorias e unidades de contexto, as empresas e fontes pesquisadas. Esta seção é finalizada com uma síntese do capítulo.

A dissertação é finalizada no capítulo 9, com as considerações finais, sugestões para estudos futuros e implicações para a Administração.

Importante destacar que esta dissertação foi desenvolvida com a intenção de delinear um caminho metodológico para atingir o objetivo determinado. Nesse sentido, foi elaborada etapa a etapa, de modo a permitir que a cada capítulo, o conhecimento fosse acumulado e se avançasse na análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional. A ideia geral da dissertação está representada na **Figura 1**.

**Figura 1** – Representação da dissertação.



Fonte:Elaborado pela autora.

Observa-se, pela **Figura 1**, que o objetivo desta dissertação é parte de uma ideia maior, a análise sobre a validade do FRASOR, a ser aprimorado. Bem por isso, tanto as análises sobre o modelo como um todo quanto sobre seus componentes confluem para a identificação acerca de confirmações, negações, novos desafios, necessidades de mudanças ou propostas inovadoras.

## 2 O AGIR ORGANIZACIONAL

A teoria do agir organizacional exprime uma maneira de ver e de conceber os fenômenos organizacionais como um agir coletivo e processual capaz de orientar a racionalidade de. Seu estudo no Brasil ainda é carente, mas já apresenta certo desenvolvimento, pois já fizeram uso da TAO: Munck e Borim-de-Souza (2009); Borim-de-Souza (2010); Castro (2010); Dias et al. (2011); Munck; Borim-de-Souza (2011); Cella-de-Oliveira (2012); Munck; Borim-de-Souza, (2012). Sendo assim, além de alguns dos pressupostos já utilizados pelos autores supra, explorar-se-á a teoria de Maggi (2006) com o intuito de aprofundar a compreensão do relacionamento entre organizações, indivíduo e o ambiente externo.

### 2.1 O CORPO TEÓRICO DO AGIR ORGANIZACIONAL

Dentre as teorias da Administração que passaram a refletir a preocupação com questões ambientais e sociais, incorporando este contexto em seu corpo teórico e prático podem ser citadas a Teoria (Neo)Institucional, Teoria da Contingência e também a Teoria dos *Stakeholders* como as bases mais crescentemente utilizadas nos estudos que envolvem as organizações e as discussões que permeiam o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade (por exemplo, CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999; HOFFMAN, 2001; NARDELLI; GRIFFITH, 2003; GIL LAFUENTE, PAULA, 2011).

Todavia, Shwom (2009) assinala que o estudo das organizações desenvolveu um forte escopo de pesquisa, mas observam-se poucas pontuações no contexto macro dos aspectos socioambientais. Kallio e Nordberg (2006), ao analisarem o estado da arte das pesquisas relacionadas aos estudos organizacionais e ambientais, concluíram que este é ainda um campo na puberdade, e que sua maturidade está longe de ser alcançada.

Maggi (2006) enfatiza que o estudo das organizações, dos fenômenos organizacionais, envolvem numerosas disciplinas, monodisciplinares ou interdisciplinares. Estas primeiras, como a sociologia, a economia, a psicologia social, embora institucionalizadas, não são capazes de abordar de maneira satisfatória todos os aspectos dessas questões. A interdisciplinaridade, para Maggi (2006), refere-se a diferentes aportes disciplinares sustentados por uma mesma epistemologia, a fim de dedicarem-se a uma questão de pesquisa, em quadros de análise ampliados.

A referida teoria exprime, dentre tantas outras, uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais de forma interdisciplinar, cujos fundamentos epistemológicos estão estruturados de acordo com contribuições de autores considerados clássicos da Sociologia e da Teoria Organizacional, como de Max Weber, Chester Barnard, Hebert Simon, James Thompson, Jean-Daniel Reynaud e Anthony Giddens. Portanto, como será visto, configura uma teoria organizacional abrangente, capaz de incorporar contextos maiores dos aspectos da sustentabilidade.

Para chegar a tal proposição Maggi (2006) integrou contribuições de estudiosos clássicos da Sociologia e da Teoria das Organizações, como já mencionado anteriormente. As contribuições e seus respectivos autores podem ser visualizados no **Quadro 1**.

**Quadro 1** – As contribuições teórico-científicas que alicerçam a teoria do agir organizacional.

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

<b>Thompson</b>	Para Thompson, a própria construção do processo organizacional define seu campo de ação, entra em relação recíproca com seu ambiente, ou seja, com outros processos de ação a ele pertinentes, ou podendo vir a sê-lo no futuro. <b>Cada processo de ação, portanto, só pode existir estando em relação com outros processos.</b> O ambiente, contudo, não preexiste, tampouco determina as escolhas da organização, é, ao contrário, o resultado do processo de escolha no tempo. <b>A organização é compreendida como um sistema indeterminado e que enfrenta a incerteza, mas que, ao mesmo tempo, está sujeito aos critérios da racionalidade</b> e, portanto, pede certeza. Ele abre caminho para a interpretação de todas as situações onde <b>certeza e incerteza se mesclam em diferentes níveis de ação e decisão</b> , o que é quase sempre o caso, da variabilidade estrutural na realidade organizada.
<b>Touraine</b>	Para Touraine, a organização é um conjunto de atividades geridas para obtenção de objetivos específicos nos quais se reproduzem, com amplas <b>margens de autonomia, relações de dominação</b> presentes na sociedade num dado contexto histórico. As relações de poder interiores e exteriores à organização podem, desse modo, ser interpretadas no quadro de um sistema de dominação mais amplo que provém, sobretudo, do conflito de classes e que encontra sua legitimidade no sistema político-institucional. Por meio das considerações de Thompson e Touraine, pode-se conceber o agir organizacional como o encontro de três linhas distintas de ação: a <b>ação institucional</b> , através da qual se produzem as relações de dominação legitimadas pelo sistema político-institucional (implica certas escolhas em termos de objetivos de relações de autonomia/dependência do processo organizacional em relação aos outros processos); a <b>ação técnica orientada para a obtenção dos objetivos</b> (no plano exterior, ela toma a forma da troca e no plano interior, a do equilíbrio do processo); e a <b>ação estrutural</b> , constituindo o conjunto de regras que ordenam os elementos do processo e suas interdependências com o ambiente.
<b>Reynaud</b>	Para Reynaud, nenhum sistema social pré-existe a suas regras, nem produz regras às quais os sujeitos tenham que se adaptar. Ao contrário, o ator social, assim como o sistema social, é constituído pela produção de um <b>processo de regulação</b> que traça as regras do jogo da ação. <b>A ação social é finalizada no sentido em que produz suas próprias regras e define seus fins.</b> Em direção a essa finalização autoproduzida, a regulação, também ela autoproduzida, guia a ação. Em relação à perspectiva da teoria do agir organizacional, um aspecto importante da proposição reynaudiana diz respeito à racionalidade da regulação social. Longe de ter como objetivo uma maximização qualquer, essa racionalidade pode apenas procurar vantagens satisfatórias e, ao longo do tempo, pelo fato de que, por um lado, ela pressupõe um engajamento e um consentimento e, por outro, pressupõe o conflito e a negociação. Ela é, portanto, efetivamente uma racionalidade intencional e limitada.
<b>Giddens</b>	Giddens, em oposição às abordagens funcionalistas e estruturalistas que compartilham uma visão de preeminência do sistema social sobre o sujeito humano; e também às abordagens hermenêuticas, interacionistas e fenomenológicas que destacam a subjetividade do indivíduo e sua experiência singular, concebe uma compreensão conjunta da ação e da estrutura. A ação é situada, intencional e orientada pela racionalidade limitada do sujeito. A estrutura é constituída por regras que incidem na reprodução dos sistemas sociais, podendo constrianger a ação, mas, ao mesmo tempo, tornando-a possível. Por um lado, a discussão epistemológica de Giddens remete à terceira via indicada por Weber e, por outro lado, seus conceitos sobre <b>estruturação</b> – designa a complementaridade e relações recíprocas de ação e estrutura – e <b>dualidade da estrutura</b> – condição e consequência da estrutura – ajudam a compreender a relação entre processos de ação e sua auto-organização.

Fonte: Organizado por Borim-de-Souza (2010, p. 96-97).

Inicialmente, dentro de abordagens objetivistas, Maggi (2006) discorre sobre as proposições entre as ideias da teoria das contingências, com base em Lawrence e Lorsch (1967) e Perrow (1967), entre outros. O autor frisa que as características da teoria de Thompson são completamente opostas às da corrente contingencialista. Esta última apresenta-se determinista a partir do momento em que coloca que a organização sofre influência do ambiente, o qual determina a sua tecnologia, estrutura e estratégia. Inclusive o próprio termo ‘contingência’ é entendido de forma divergente para ambas: para Thompson, a contingência é

variável, uma possibilidade, uma eventualidade; já para a teoria da contingência, esse termo representa um constrangimento inevitável e estável.

Além da teoria da contingência, Maggi (2006) confronta suas perspectivas com as da teoria de custos de transação, uma abordagem econômica fundamentada nos trabalhos de Williamson (1975). O autor deixa evidente as diferenças entre a teoria do agir organizacional e a abordagem econômica do custo de transação, esta que, na concepção dele, não passa de uma visão reificante e estática sobre a interpretação das situações organizacionais. Maggi (2006) cita também a corrente teórica da ecologia organizacional e pontua que, embora apresente correspondências teóricas com o agir organizacional, mostra também ter dívidas a esta última, especialmente no que tange ao ambiente externo e à variabilidade organizacional.

Maggi (2006) contrapõe ainda sua teoria a abordagens subjetivistas, como a visão sobre a organização como uma ‘anarquia organizada’, proposta por March (1988), a sociologia das organizações, de Crozier (1964), da psicologia social, representada por Weick (1969) e Silverman (1970) e da teoria institucional, desenvolvida por Powell e Di Maggio (1991). Maggi (2006) novamente conclui que tais correntes teóricas são incompatíveis com a teoria do agir organizacional, muito em razão da oposição dessas abordagens à perspectivas à racionalidade limitada e à variabilidade organizacional como instituídas na teoria de Maggi.

Por estas confrontações, o autor ressalta que este exercício é importante à medida que possibilita visualizar incongruências e incompletudes nas diversas teorias das organizações, aspectos estes devidos frequentemente à ênfase isolada de cada uma delas, com temas específicos da interpretação das organizações, enquanto que a teoria do agir organizacional os considera conjuntamente num quadro mais amplo e mais completo. Ao observar as implicações destas confrontações, justifica-se também e, novamente, a opção pela teoria do agir organizacional nesta dissertação, uma teoria interdisciplinar abrangente, capaz de abarcar os fenômenos envoltos à sustentabilidade.

Maggi (2006) propõe uma nova concepção para se tipificar os acontecimentos organizacionais, exprime uma maneira de ver, de conceber os fenômenos organizacionais. Para ele, toda construção teórica, seja ela de qualquer campo do conhecimento, é fomentada sobre teorias já existentes, das quais se utiliza ou retrabalha conceitos e proposições simultaneamente a que se diferencia de outras teorias. Ao fazê-lo, ela exprime uma opção epistemológica. A teoria do agir organizacional está assim alicerçada em uma postura epistemológica regida pela terceira via indicada por Weber (1964, 1968), a qual representa uma oposição inicial tanto ao positivismo clássico como ao

antipositivismo/subjetivismo, colocando “em evidência as maneiras pelas quais condições objetivas se tornam causas efetivas, através do agir intencional dos sujeitos agentes.” (MAGGI, 2006, p. 18). A epistemologia weberiana considera, assim, a compreensão como o ponto de partida da análise científica, contudo, exige que se proceda a uma explicação do agir social sobre bases empiricamente verificáveis.

À medida que o positivismo sustenta a concepção da organização como um sistema social pré-determinado em relação aos sujeitos agentes e, por outro lado, sua corrente crítica considera a organização como um sistema social construída pelas interações destes sujeitos, a terceira via explica a organização como um agir social, como um processo de ações e decisões. A vertente de Weber não separa a organização dos sujeitos agentes, a racionalidade do processo é intencional e limitada e a interpretação abrange a compreensão do sentido do agir e sua explicação em termos de causação adequada. Para Weber (1964), a Sociologia é a ciência que busca interpretar a ação social, para que, assim, alcance-se uma explicação causal dos cursos e efeitos deste agir social.

Weber (1964), metodologicamente, deixou claro que o que existe enquanto fenômeno de pesquisa para as ciências sociais são os indivíduos, os quais, pelo conjunto de suas ações, determinam a ação social. Assim, o agir social é definido por Weber diferentemente de outras formas de agir, ou seja, por agir deve-se compreender uma atitude humana atribuída a algum sentido subjetivo. O atributo social designa um agir referente à atitude de outros sujeitos e se orienta em relação à atitude dos outros ao longo de seu desenvolvimento. Weber escolhe um verbo utilizado como substantivo em vez do termo ‘ação’ no sentido de enfatizar, até do ponto linguístico, sua concepção dos fenômenos sociais em termos de processo (MAGGI, 2006).

Importante para estas definições também é o conceito de tipo ideal de Weber, um fenômeno social que, em virtude de sua natureza múltipla, pode ser analisado exclusivamente por formas extremas, as quais nunca poderão ser observadas em seu tipo puro de existência na realidade (ANDRESKI, 1964). Concernente ao ideal-tipo, o agir pode ser encontrado em suas formas puras determinado de maneira racional em relação ao objetivo; de maneira racional em relação ao valor; de maneira ligada à afeição ou de maneira tradicional. Os referidos tipos puros do agir jamais serão encontrados presentes na realidade histórica, servem para confrontar o fenômeno singular e, portanto, para sua interpretação (MAGGI, 2006).

Por este contexto, Weber compreende a organização como um tipo específico de agir social, ou seja, um agir de um ou mais sujeitos dotado de uma

intencionalidade que orienta seu curso em referência à atitude de outros sujeitos; concebido como processos de ações e decisões; dirigido em prol de uma ordem; caracterizado, em sua forma típica, por uma racionalidade intencional e, ao mesmo tempo, relativa e limitada; orientado para um objetivo e para valores, afetos e tradições, com base no sentido intencional dos sujeitos, seus conhecimentos e atitudes. O agir organizacional deve, assim, ser entendido sempre em relação aos conhecimentos e expectativas do sujeito agente que opera uma tentativa de relacionar meio e fim, passível de se revelar errônea para ele mesmo ou para outros (MAGGI, 2006).

Logo, a teoria do agir organizacional não separa a organização dos sujeitos agentes, o agir organizacional caracteriza-se por um agir social em que os processos, portanto, também o tempo são fundamentais, organização e sujeito agente não são separáveis, as ações são compostas pelas decisões as quais indicam relação entre conduta e sentidos subjetivos e objetivo de um sujeito humano. A ideia de processo, para Maggi (2006), refere-se ao processo permanente, jamais terminado, que ocorre em todos os níveis – desde a ação do sujeito singular às relações de ações de numerosos sujeitos. As organizações são vistas como forma de agir e, conseqüentemente, como um processo de ações e decisões dirigidas ao fim de produzir uma ordem, ou seja, regras, no sentido de regulação, de estruturação.

A teoria do agir organizacional é tanto uma teoria do agir social quanto uma teoria do agir racional. O agir social indica um agir do qual o sentido intencionado, de um ou mais sujeitos, se dirige ao agir de outros sujeitos. Assim, o agir organizacional concerne tanto aos processos de ação de um sujeito singular quanto aos processos de ação coletiva, não obstante todo processo organizacional guarde relação com outros processos. O agir racional valida a ideia de que o agir organizacional ordena as ações do processo em direção a um objetivo perseguido, mas esse agir racional é intencional e limitado como a razão humana. A racionalidade da organização produz uma ordem com regras reelaboradas hetero ou autonomamente no decorrer do desenvolvimento dos processos, caracterizando uma autoorganização decorrente de imposição ou discricionariedade (MAGGI, 2006, p. 15-16).

Por meio das proposições de Maggi (2006), compreende-se que o agir organizacional é um macro processo conseqüente de inúmeros subprocessos, influenciado tanto por processos externos quanto internos. Esses processos, para serem efetivamente realizados, precisam ser compreendidos pelos indivíduos que o realizarão e deles participarão. O compreender, no entanto, precisa ser comprovado; caso contrário, torna-se uma adversidade para toda a cadeia de ações dependentes. Essa validação está relacionada em parte com o empirismo organizacional, mas também se relaciona com a riqueza da subjetividade das

relações organizacionais. A causalidade dos relacionamentos organizacionais, portanto, acontece pela compreensão das ações individuais, as quais comungam de um espaço simultaneamente hipotético e real. Entre esta interligação do que existe e do que se deseja, alcança-se uma rede de ações sistêmicas traduzida como o agir organizacional (BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK, 2012).

De acordo com Maggi (2006), no contexto da teoria do agir organizacional, as situações de trabalho são entendidas como processo de ação social. Nesta conjuntura, discute-se termos como a autonomia, a heteronomia e a discricionariedade, as quais acontecem no processo de trabalho e são necessárias para criar ordem manter a regulação organizacional.

A autonomia, que pode se referir a um sujeito singular ou um sujeito coletivo, significa a capacidade de produzir suas próprias regras, portanto, a capacidade de gerir os próprios processos de ação; ela induz independência. Já, a heteronomia diz respeito aos princípios de regulação aos quais os sujeitos são submetidos. Autonomia e heteronomia, portanto, correspondem à produção de regras. A organização é sempre autônoma e heterônoma, pois todo processo de ação organizacional em parte define suas próprias regras e em parte recebe regras do exterior que o governam.

Nota-se que nenhum processo de ação organizacional é completamente autônomo, pelo fato de estar em relação com outros processos. Também, nenhum processo de ação organizacional pode ser completamente heterônomo, pelo fato de sua regulação ser o resultado sempre mutável, de negociações entre todos os sujeitos envolvidos, nos diferentes níveis de decisões. Nesta linha, qualquer que seja sua finalidade e construção, a organização se revela constrangedora, por reduzir a autonomia de decisão dos sujeitos. Pelo próprio fato de participar do processo, o sujeito não pode se manter completamente autônomo. Todavia, o constrangimento organizacional não pode ser absoluto. Cada processo pode, portanto, revelar-se mais ou menos constrangedor para os sujeitos agentes. (MAGGI, 2006).

No caso da discricionariedade, esta indica espaços de ação previstos por processos regrados, nos quais o sujeito agente pode/deve escolher entre alternativas em um quadro de dependência. A tarefa discricionária implica uma obrigação de decidir, em que as premissas da decisão são controladas de cima. Ela é, destarte, duplamente constrangedora, interior à organização e necessária. Como as organizações enfrentam a incerteza, o agir organizacional precisa do exercício da discricionariedade de maneira proporcional à ela (MAGGI, 2006).

Maggi (2006) acredita que uma avaliação expandida sobre qualquer teoria das organizações deve considerar o bem-estar dos sujeitos envolvidos, em seu sentido mais amplo: bem-estar físico, mental e social. Ao observar a relação constante e não separável do indivíduo e da organização gerando autonomia, heteronomia e discricionariedade; o bem-estar individual e coletivo se torna vinculado à organização. Desse modo, o sujeito ao situar-se no centro do processo, em sua construção e desenvolvimento, seu bem-estar está necessariamente em pauta e depende inteiramente da avaliação da harmonia do processo organizacional.

Para Maggi (2006) a questão do bem-estar diz respeito a todas as escolhas do processo organizacional: escolhas dos resultados esperados, de ações instrumentais, e de estruturação, nos níveis de ação e decisão, variáveis e avaliáveis no tempo, nas modalidades de coordenação das ações e de suas realizações.

Diante das explicações acerca das contribuições que fundamentam a teoria do agir organizacional, bem como de seus contrastes que a reforçam, pode-se concluir que as características centrais do agir organizacional em diferentes situações são:

- *Finalização*, que constitui a compreensão dos processos de ação e decisão em *relação com outros processos e aos meios e fins*;
- *Estruturação dos processos de ação e decisão*, que envolve a articulação de processos e o entendimento das ações como *racionalmente limitadas e intencionais*;
- *Regulação do processo*, ou seja, a produção *autônoma* ou *heterônoma* das regras entre diferentes processos de ação, ou em um processo de ação de um único sujeito, entre diferentes níveis de decisão, implicando a *discricionariedade* ou a *imposição*;
- *Cooperação* influencia o poder das ações, que, por consequência, influencia a efetividade das decisões, as quais, por suas vezes, influenciam as estratégias organizacionais e os relacionamentos sociais cooperativos.

Assim, definidos o agir organizacional e o agir social, admite-se que não há como definir qual participa de maior relevância. Esses “agires” são simultâneos e interdependentes. Logo, pode-se dizer que as sociedades estão impregnadas pelo agir organizacional e que as organizações estão infestadas pelo agir social. Um alimenta, inibe ou destrói o outro, podendo ocasionar conflitos, negociações ou cooperações de acordo com a intencionalidade do sistema e da força da comunicação informal das dimensões sociais. O sistema apenas alia o agir organizacional ao agir social, e vice-versa, quando a cooperação se manifesta nas realidades sociais.

Considera-se como maior dimensão a sociedade, que, para conter seus conflitos e adversidades, procura por regras, as quais podem ser impostas ou negociadas. As regras, normas e demais meios de regulação são tendenciosos, uma vez que constituem uma ação racional tomada e decidida por alguns indivíduos que visam a um benefício social ou individual futuro. Essa lógica de ação, qualificadamente complexa, ainda que estruturada com os mais profundos detalhes, é intencional, pois os indivíduos sabem o que querem, e limitada, assim como a razão humana. Toda essa complexidade de relações é compreendida como o agir social (MAGGI, 2006).

A partir desse contexto, o desenvolvimento sustentável, em uma perspectiva holística junto aos estudos organizacionais, pode ser compreendido como a consequência do agir organizacional, ou seja, de um agir social circunscrito. Trata-se de um fenômeno social com intensa relevância junto às organizações e à sociedade. A sociedade, por sua vez, passa a exigir mecanismos de gestão orientados para o desenvolvimento sustentável por parte das organizações e estas próprias optam por ações de sustentabilidade, a fim de inclusive, sobreviverem ativas na sociedade. A teoria do agir organizacional, sendo ela também do agir social, apresenta esta complexa rede de raciocínio, mas viabiliza um debate de operacionalização.

A partir do entendimento de que a incorporação do desenvolvimento sustentável requer, acima de tudo, mudanças internas e externas nos contextos organizacionais, discute-se, no próximo capítulo, a lógica das competências com foco na operacionalização da sustentabilidade nas organizações.

### **3 COMPETÊNCIAS NAS E DAS ORGANIZAÇÕES: DO INDIVÍDUO À VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Este capítulo é apresentado com vistas a esclarecer os fundamentos teóricos que dão suporte à proposição das competências como meio viabilizador da operacionalização da sustentabilidade organizacional, bem como sua possível associação à teoria do agir organizacional. Para tanto, serão abordadas as competências individuais e organizacionais, a visão baseada em recursos – enquanto corpo teórico base de muitas abordagens sobre as competências –, e modelos de gestão articulados por competências.

#### **3.1 DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ÀS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Em perspectiva histórica, o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob o prisma do indivíduo. Os registros mais significativos sobre o tema originam-se na década de 1970, com os estudos de David McClelland, ainda que Taylor no início de suas contribuições para a escola científica da administração, na década de 1910, já moldava estudos que indicavam como um ser humano poderia ter melhor desempenho produtivo dentro de uma indústria.

Desde o final da década de 1970, houve ampliação das pesquisas sobre competências, sendo possível encontrar este termo definido em diversas formas, sob a ótica de diversos paradigmas, em enfoques individuais, humanos, coletivos, organizacionais, e dentre cada um deles, é possível encontrar outras inúmeras classificações. Draganidis e Mentzas (2006) elencam em sua pesquisa treze definições sobre o termo ‘competências’, em nível individual, e, ao analisá-las, os autores percebem que, basicamente, as competências do indivíduo são conceituadas como uma combinação de conhecimentos tácitos e explícitos, comportamentos e habilidades que proporcionam à pessoa o potencial de efetividade no desempenho de tarefas.

Para Maggi (2006), a competência individual representa a tradução de conhecimentos e experiências em ação, no decorrer de uma aprendizagem contínua. A competência é primordialmente ‘saber interpretar’, ‘saber avaliar’ e ‘saber intervir’ para administrar, ao mesmo tempo, o desenrolar da ação e o espaço dos reconhecimentos recíprocos. O autor acrescenta que a competência é uma combinação de elementos distintos: a dimensão do conhecimento se combina inevitavelmente com a da experiência, com a dos valores, com a história pessoal e a história do trabalho, e tudo isso no momento da ação

individual, subjetiva e social. A competência é então contextualizada, é específica de uma determinada situação, e assim, totalmente contingente; é impossível reproduzi-la ou transpô-la para outra situação.

Em consonância, Fleury e Fleury (2004) compreendem que as competências são conhecimentos e habilidades em ação. Ademais, por serem contextualizadas, as competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização. A competência do indivíduo não é um estado, tampouco se reduz a um conhecimento específico, ao contrário, para acompanhar dinâmico ambiente organizacional, as competências devem ser atualizadas e aprimoradas (MAGGI, 2006; FLEURY; FLEURY, 2008). A competência se manifesta sempre em relação a uma determinada situação, logo, sua mobilização requer uma ampla gama de recursos organizacionais e individuais (ZARIFIAN; 2003).

Pelas definições expostas, admite-se as competências individuais como o processo contínuo e interdependente de formação e de desenvolvimento de ‘saberes’ e ‘agires’ engajados com diferentes níveis de maestria e estados, que visam a um determinado objetivo, a partir de um nível de entrega estabelecido. Tal processo se dá a partir da interação com outras pessoas no ambiente, deve estar em constante atualização e aperfeiçoamento – por isso, em constante transformação – e devido ao seu caráter contextualizado, não a permite que seja transmitida da mesma maneira para outras situações. Desde já, nota-se a aproximação deste conceito com a definição do agir organizacional de Maggi (2006), já discutida anteriormente.

Como observado, as competências individuais são diretamente associadas ao ambiente de trabalho, ou seja, às organizações. São elas que possibilitam o desenvolvimento das competências organizacionais. Entretanto, ainda que nos últimos anos o debate sobre estas últimas tenha assumido uma importância crescente, extrapolando os muros da academia (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006) e sendo adaptado em vários âmbitos, como na psicologia organizacional, na própria administração e na organização militar, por exemplo, o conceito de competência organizacional ainda não encontra consenso na literatura (THACH; ENG; THOMAS, 2002).

Ao tratar-se do nível organizacional, as competências são identificadas por nomenclaturas diversas, tais como capacidades organizacionais, competências essenciais, suficiência, habilidades, capacidade dinâmica e até mesmo recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BAKER et al., 1997; MILLS et al., 2002; BITAR; HAFSI, 2007; KLEEF; ROOME, 2007; FLEURY; FLEURY, 2008). Entendendo que estes diferentes termos, na maioria dos

casos, referem-se a um mesmo fenômeno, será adotada exclusivamente a noção de competência organizacional.

As raízes teóricas do conceito de competência estão imbricadas na abordagem da visão da empresa baseada em recursos (RBV, do inglês *resource based view*) (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Nessa perspectiva, uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas. A definição de competência organizacional deriva então desta visão, e está relacionada ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização, como exposto no próximo tópico.

### 3.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A abordagem da visão baseada em recursos foi desenvolvida a partir da combinação de perspectivas teóricas internas e externas sobre a organização e das abordagens iniciais da teoria estratégica. A força da teoria da visão baseada em recursos é relacionada com a habilidade de explicar, em termos gerenciais, como alguns competidores são mais lucrativos que outros, como colocar a ideia de competência essencial em prática, e como desenvolver estratégias diversificadas que funcionam (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008).

Segundo Mills et al. (2002), os defensores desta teoria diferenciam recursos de competências a partir do entendimento de que a empresa tem acesso, mesmo que temporário, aos recursos e, por outro lado, a competência é tida como uma habilidade, construída a partir de um conjunto de recursos. Em síntese, competência é a capacidade de unificar e combinar recursos em competências capazes de entregar produtos e serviços.

Na RBV, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e competências que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (MILLS et al., 2002). Por esta abordagem, enquanto os recursos são considerados finitos em oferta e depreciáveis quando compartilhados com terceiros, as competências referem-se aos processos dinâmicos, não findos, específicos e contextualizados da organização que são difíceis de imitar e acumulam aprendizagem, no longo prazo (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

De suma importância na visão baseada em recursos é o fato de que os recursos e as competências que a organização detém são considerados fontes fundamentais de vantagem competitiva, caracterizadas pelas propriedades de distribuição heterogênea entre as organizações do setor. Apesar de as organizações, frequentemente, terem acesso a recursos

semelhantes, é a capacidade em configurar, desenvolver, implantar e combinar estes recursos de maneira diferenciada, ou seja, a competência organizacional, que constitui a fonte da heterogeneidade.(LEITE; PORSSE, 2003; SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Boa parte dos esforços dos teóricos da RBV consiste em classificar recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Dentre as muitas classificações existentes, assume-se aqui a realizada por Mills et al. (2002), como mostra o **Quadro 2**, as categorias dos recursos e suas respectivas descrições.

**Quadro 2** – Categorias e descrições de recursos organizacionais.

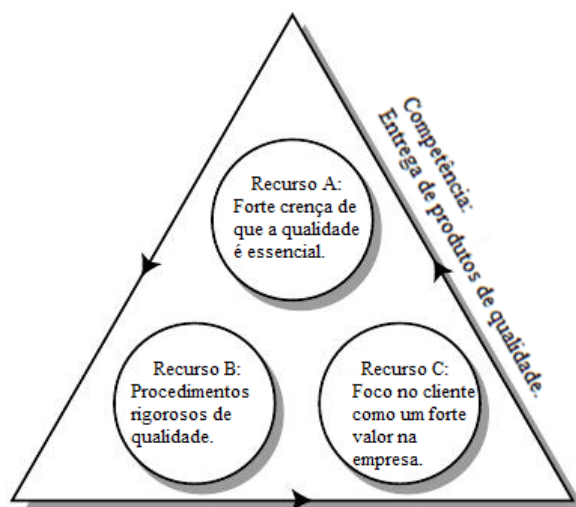
<b>Categoria de Recursos</b>	<b>Descrição</b>
Tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posicionamento geográfico, patentes, empregados.
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto de recursos frequentemente tácitos cujos possuidores muitas vezes não sabem que possuem.
Procedimentos e sistemas	Conjunto de recursos tangíveis, documentados, como sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras, etc. Embora operacionalizados em recursos tangíveis, exigem outros intangíveis para funcionarem de modo eficiente.
Valores e cultura	Recursos intangíveis desenvolvidos ao longo do tempo, quase sempre dependentes das atitudes dos fundadores e eventos passados. Incluem memória de incidentes críticos, valores, crenças.
<i>Networks</i>	Grupos de interesse dentro da empresa, <i>networks</i> de pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação.
Recursos importantes para a mudança	Permitem reconhecer quando recursos valiosos se tornam ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo serem destruídos.

**Fonte:** Adaptado de Mills et al. (2002).

Mills et al. (2002) advertem que esta classificação não implica a separação necessária dos recursos nesta disposição. Isso significa que um recurso pode ser ao mesmo tempo tangível, baseado em conhecimentos e sistemas. Os recursos são propensos a gerar não só vantagens, mas também desvantagens competitivas à empresa. Afirmar-se que os recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. Na maioria das circunstâncias, não são os recursos, mas os processos de entrega destes recursos que geram mais diretamente a vantagem competitiva (LEWIS, 2003). É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e entregues para se garantir o desempenho organizacional desejado.

Essa instância de mobilização e coordenação de recursos em ação pode ser denominada competência organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). A **Figura 2** esclarece tal coordenação de recursos (A, B e C), em determinado sentido, representado pelas setas, formando a competência de entrega de produtos de qualidade.

**Figura 2 –** Representação de uma competência organizacional.



**Fonte:** Adaptado de Mills et al. (2002).

No entendimento de Mills et al. (2002), os recursos são coordenados em um determinado caminho, e sempre será possível entender uma competência a partir de seus recursos, sendo possível aprimorá-la. Portanto, na concepção desses autores, a competência é uma maneira para descrever quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para as suas atividades necessárias. Os autores acreditam que a competência organizacional é mais bem vista como uma variável, antes que um atributo, ou seja, não é algo que a organização possui ou não, mas algo que ela tem em certo nível em relação aos concorrentes. Nesse sentido, a competência organizacional pode ser entendida como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2001; MILLS et al. 2002; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Spanos e Prastacos, (2004) consideram que recursos se tornam competências apenas quando deixam de ser livres, desassociados, e passam a estar acoplados estruturalmente, quando são intencional e conscientemente articulados para compor processos sociais complexos e atingir certos objetivos. Kleef e Roome (2007) conceituam a competência como o aprendizado da organização em coordenar diversas habilidades produtivas e integrar tecnologias. Dessa forma, a competência organizacional inclui a organização do trabalho, o envolvimento dos empregados, o compromisso com o trabalho e a comunicação, e a entrega de valor aos consumidores e outros *stakeholders*. A competência é específica a uma organização, já os recursos são disponíveis aos competidores.

Um aspecto importante neste contexto diz respeito à identificação de competências. Compreender e distinguir melhor as competências de uma organização pode trazer inúmeros benefícios, principalmente em relação à tomada de decisões voltadas a desenvolvê-las e fortalecê-las. A identificação das competências da organização e, conseqüentemente das competências individuais necessárias para seu desenvolvimento, pode ainda auxiliar a detectar áreas em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa.

Os estudos sobre competências organizacionais fundamentados pela RBV trazem também variadas possibilidades de classificações destas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BAKER et al., 1997; ZARIFIAN, 2001; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Segundo Mills et al. (2002), o nível de competência apresentado pela atividade organizacional depende de seis fatores determinantes: a riqueza dos recursos disponíveis; a apropriação dos recursos para a atividade referida; o modo como os recursos são articulados e gerenciados; a frequência do exercício da atividade; o desempenho de competências de suporte; e a prioridade dada à atividade, principalmente quando os recursos utilizados são compartilhados. Entretanto, antes de definir quais os níveis de competências de uma organização, é primordial saber como tratá-las, gerenciá-las, desenvolvê-las e como obter valor a partir das mesmas. São cinco categorias de competências organizacionais definidas por Mills et al. (2002), elencadas no **Quadro 3**.

**Quadro 3** – Categorias de competências organizacionais.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Competência foco ( <i>core competence</i> )	Refere-se às atividades mais importantes para a organização, as quais são essenciais para sua sobrevivência e central para sua estratégia;
Competência distintiva	São atividades importantes da organização, reconhecidas pelos clientes como o diferencial, e assim promovem vantagem competitiva;
Competência da unidade de negócio	Um número menor de atividades desenvolvidas por uma ou mais unidades de negócios da organização;
Competência de suporte	Uma atividade que é valorizada por fomentar uma série de outras atividades;
Capacidade dinâmica	Diz respeito à competência que determina a adaptação de todas as suas competências e/ou atividades ao longo do tempo.

**Fonte:** adaptado de Millset al. (2002).

Nota-se que as cinco categorias mencionadas são todas dependentes da existência de recursos diversos, tangíveis ou intangíveis, que deverão ser articulados de forma intencional. A abordagem da RBV, como então estruturada, sugere que as competências são parte da estrutura organizacional e, como tal, devem influenciar o delineamento da estratégia, em resposta às demandas ambientais (BAKER et al., 1997).

Fleury e Fleury (2004; 2008) argumentam que a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica e cíclica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. A escolha estratégica é então realizada a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (FLEURY; FLEURY, 2004).

Acredita-se aqui que o foco exclusivo na obtenção de vantagem competitiva acaba por desconsiderar a complexidade do ambiente em que a organização se encontra, além de outras demandas sociais exigidas pelas organizações, atualmente. A sustentabilidade é uma delas e sua incorporação nas organizações é passível de ser bem sucedida se encarada não com vistas à competição a todo custo, à priorização da vantagem competitiva. Almeja-se com a sustentabilidade organizacional, a sustentação do agir organizacional diferenciado em que a vantagem competitiva é considerada como um efeito natural desta incorporação.

Assume-se, pelas considerações apresentadas, que as competências organizacionais representam a coordenação da operacionalização sistêmica de recursos intencionalmente articulados, considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais. As competências possuem potencial em impactar o desempenho organizacional, se orientadas estrategicamente e considerando a aprendizagem intrínseca ao processo.

### 3.3 PARA ALÉM DA RBV

Para Drejer (2002), a competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e equipes, mas não individualmente. As competências das organizações, de acordo com o autor, acontecem por consequência das influências tecnológicas, culturais, valorativas e, principalmente, da estrutura formal da organização. Mediante essa lógica, pode-se afirmar que a demonstração de uma competência está intimamente conectada a cada cultura organizacional, representativa de uma cultura maior e determinante de quais fatores contribuirão para um confluyente sucesso (DUBOIS, ROTHWELL, 2004).

O termo ‘competência’ denota o inter-relacionamento de um subconjunto de membros da organização que, em virtude de suas próprias competências e integração dirigida, detém o potencial para desempenhar atividades que entregam valor à organização e à sociedade. Mesmo que recursos tangíveis, tais como máquinas e capital financeiro, sejam importantes para o agir de uma organização, as competências necessariamente incidem e dependem do envolvimento dos indivíduos enquanto sujeitos detentores do conhecimento e agentes. Logo, os componentes constitutivos fundamentais de qualquer competência organizacional são o conhecimento e as pessoas (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Por estas contribuições, nota-se a inserção do indivíduo como elemento imprescindível para a formação e desenvolvimento das competências organizacionais. Ainda que esta questão já tenha sido vislumbrada por outros autores que abordam as competências a partir da RBV racionalista, a relevância concedida às competências dos indivíduos não aparece com tanta notoriedade. Ao refletir sobre as definições concedidas pelos autores estudados até então, chegou-se a definição de “competência organizacional” que melhor se adéqua ao contexto deste estudo:

*Um agir coletivo e processual, em permanente construção, reconhecido como de alta qualidade, que reflete o mobilizar eo transferir de conhecimentos, recursos e habilidades de forma que agregue valor à organização, aos indivíduos e à sociedade.*

Até aqui é possível inferir que a formação da competência de uma organização envolve: a competência dos indivíduos com os quais ela se relaciona; a dinamicidade de sua estrutura e recursos; seus valores e cultura; bem como o contexto externo. A avaliação das entregas definidas para as competências organizacionais descreve quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para as suas atividades centrais. A competência organizacional permeia toda a gestão da organização, sendo capaz de orientar sua atuação estratégica, tática e operacional.

Estabelecida esta definição orientadora, emergem questões fundamentais para a prática organizacional: como as competências organizacionais são formadas? Como geri-las? Neste contexto, o tópico seguinte discutirá os modelos de gestão articulados por competências, por meio de considerações teóricas e alguns exemplos práticos.

### 3.4 A GESTÃO ARTICULADA POR COMPETÊNCIAS

Ao longo dos anos, abordagens de gestão baseadas em competências provaram ser alicerces basilares em muitas funções organizacionais, principalmente às relacionadas à gestão de pessoas. Experiências acerca do extensivo uso de modelos de gestão articulados por competências, utilizados em diversos ambientes organizacionais, mostram que estes possibilitam o alcance de benefícios substanciais ao fomentar o alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e a estratégia da empresa (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007).

Dentre as razões para a incorporação de modelos de gestão articulados por competências, Draganidis e Mentzas, (2006) apontam duas essenciais: a) podem proporcionar a identificação de habilidades, conhecimentos, comportamentos e competências necessárias às demandas atuais e futuras de seleção de pessoal, em alinhamento às estratégias e prioridades organizacionais; e b) podem auxiliar a direcionar esforços para o desenvolvimento de indivíduos e de grupos.

Para gerir competências, não basta apenas adotar um modelo, pois, uma vez incorporado, este demanda uma carga administrativa considerável, além dos conflitos possíveis (MARKUS, COOPER-THOMAS, ALLPRESS, 2005). Um modelo de gestão de competências é envolto por uma série de riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, que em conjunto, podem promover uma individualização desenfreada. Comunicação e transparência, portanto, são essenciais, mas representam fatores imersos em inúmeras dificuldades, já que precisam se ajustar aos pontos de vista, linguagens e pertinências, nunca homogêneos. A heterogeneidade está implícita a estes processos e é causa da aprendizagem por emancipar a sociabilização do homem (ZARIFIAN, 2003).

Por este contexto de complexidade em que se encontram os modelos de gestão articulados por competências, não são raros os trabalhos encontrados que relatam os obstáculos e as dificuldades que envolvem sua definição e operacionalização. Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) frisam que o maior problema no uso dos modelos de competência está na falta de homogeneidade na definição destas e também por sua amplitude. Vakola, Soderquist e Prastacos (2007) explicam que tais dificuldades estão frequentemente associadas à complexidade do processo exigido na identificação de competências apropriadas e também à do processo de construção de um modelo adequado à realidade organizacional. Fleury e Fleury (2004) apotam a grande dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias. Em virtude destas e tantas outras barreiras, o modelo de gestão

por competências acaba por perder sua utilidade passando, muitas vezes, a ser mais um empecilho na organização, em lugar de um sistema de suporte à gestão.

Na busca por avanços na discussão sobre os modelos de gestão baseados em competências, alguns pontos devem ser destacados. Há evidente necessidade de uma abordagem prospectiva e proativa dos modelos, com vistas a que seja permitido à organização eliminar e compensar competências que desde sua identificação se mostrem obsoletas. Da mesma forma, as competências, se desenvolvidas em consonância à estratégia, podem ser utilizadas como poderosos instrumentos de comunicação a fim de traduzir estratégias e mudanças em termos comportamentais, os quais são mais facilmente compreendidos e, portanto, aplicáveis (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007).

A gestão por competências exige ainda a retomada da valorização da relação entre organização e indivíduo, pois ressalta a importância do ser humano competente na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina empresarial. Ela pede o alinhamento dos propósitos coletivos e individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais. Em um contexto de valorização do indivíduo e da devolução do trabalho ao homem, preocupações concernentes a sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social passam a importar mais. Estes fatores são provenientes e influenciadores de uma realidade socialmente construída, em meio a qual organizações, pessoas e meio ambiente compartilham um mesmo território, que crescentemente prima por ações interessadas em um desenvolvimento sustentável (ZARIFIAN; 2003).

O comprometimento dos membros organizacionais, e principalmente dos gestores diretamente envolvidos, é também de suma importância. Os gestores não são apenas responsáveis por identificar competências adequadas a partir de um conjunto pré-existente, mas também fomentar, moldar e possivelmente dissolvê-las (BITAR; HAFSI, 2007). Afirma-se que o fator crítico para o sucesso do desenvolvimento das competências organizacionais diz respeito às reais intenções dos gestores em fazê-lo, exigindo esforços constantes ao longo do tempo (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Nota-se que para superar as dificuldades frequentes atreladas à incorporação de modelos de gestão baseados em competências, as ações devem ser tomadas coletivamente, em consideração aos objetivos organizacionais, anseios individuais e influências do ambiente. As mudanças não afetam somente o âmbito da empresa, mas também o do indivíduo, principal fator para que decisões sejam tomadas nesse sentido. Visualiza-se também a comunicação eficiente como primordial, haja vista a partir dela dificuldades comuns como a

de relacionar as competências individuais às organizacionais e a ativação de competências obsoletas, podem ser resolvidas com mais facilidade. Percebe-se que tais recomendações podem ser consideradas também para outros modelos de gestão e não exclusivamente para modelos de gestão por competências.

O modelo de gestão articulada por competências e suas características é assumido a partir das contribuições de Drejer (2002), Zarifian(2003), Fleury e Fleury (2004), Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), Maggi(2006) e Vakola, Soderquist e Prastacos (2007), e definido como uma maneira pela qual uma organização se estabelece para gerenciar e orientar o alinhamento entre os objetivos e estratégias organizacionais, as pretensões individuais e condições ambientais, a partir de uma abordagem prospectiva e proativa. Um modelo de gestão articulado por competências deve ser tão específico quanto seu conteúdo, de forma que tenha suas definições, características, conceitos e indicadores de mensuração apropriadamente definidos. A gestão orientada por este modelo exige a valorização da relação entre organização e indivíduo, sendo a comunicação e a transparência essenciais nesse processo. A responsabilidade pelo modelo é do departamento de gestão de pessoas, contudo, permeia a organização como um todo e, exige o comprometimento dos membros organizacionais.

Com base nas teorizações postuladas até o momento, sintetiza-se alguns aspectos considerados como ideais referentes às competências na e da organização, em padrões conceituais como indicado no **Quadro 4**.

**Quadro 4** – Parâmetros conceituais referentes às competências na e da organização.

<b>Parâmetros</b>	<b>Referências</b>
A competência organizacional é um saber fazer e saber agir coletivo de alta qualidade, responsável e reconhecido, que implica mobilizar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização, aos indivíduos e à sociedade.	Drejer (2002); Fleury e Fleury (2008); Maggi (2006)
Constituem a competência de uma organização: a competência dos indivíduos com os quais ela se relaciona; a dinamicidade de sua estrutura e recursos; seus valores e cultura; e o contexto externo.	Boyatzis (1982); Drejer (2002); Mills et al. (2002); Spanos e Prastacos (2004); Bitar e Hafsi (2007)
A competência organizacional permeia toda a estrutura da organização, sendo capaz de orientar sua atuação e funcionamento.	Spanos e Prastacos (2004); Maggi (2006); Bitar e Hafsi (2007)
Um modelo articulado por competências representa uma maneira pela qual uma organização se estabelece para gerenciar e orientar o alinhamento entre os objetivos e estratégias organizacionais, as pretensões individuais e condições ambientais, a partir de uma abordagem prospectiva e proativa.	Drejer (2002); Fleury e Fleury (2004); Maggi, 2006; Vakola, Soderquist e Prastacos (2007)
Um modelo de gestão articulado por competências deve ser tão específico quanto seu conteúdo, de forma que tenha suas definições, características, conceitos e indicadores de mensuração apropriadamente definidos.	Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005)
A gestão orientada por um modelo de competências exige a valorização da relação entre organização e indivíduo, sendo a comunicação e a transparência essenciais nesse processo.	Zarifian (2003)

**Fonte:** elaborado pela autora

Por estes parâmetros pode-se inferir que a gestão articulada por competências, portanto, frente à sua estrutura e pilares, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Ao interligar e aproximar indivíduos e empresas, a gestão por competências propicia uma ambiência facilitadora de discussões sobre as problemáticas da organização, tanto as relacionadas às responsabilidades econômicas, quanto às socioambientais.

Lança-se, então, a prerrogativa de que as competências organizacionais, aliadas ao agir organizacional, constituem características valiosas que as qualificam como uma alternativa consistente para os processos constituintes – e necessários – da sustentabilidade das organizações e de um desenvolvimento sustentável. Logo, se desenvolvida por processos plenamente pautados por um domínio organizacional ético e aplicada por orientações de gestão interessadas em um bem-estar coletivo, a competência auxiliará a organização a comprovar sua sustentabilidade. Esta sistematização de processos respaldados por um valor comum de evidenciar o valor social de cada indivíduo em relação ao meio que o ampara, permitirá que este mesmo indivíduo instigue-se a constituir-se como um cidadão responsável sobre as consequências de suas atitudes para com toda a cadeia de relacionamento composta por organizações, instituições e outros indivíduos com os quais interage (TANGUY, 1997; KAPTEIN; WEMPE, 2002; ZARIFIAN, 2003; MAGGI, 2006; FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008).

Em síntese, a lógica da competência pode interligar homens, organizações, instituições, sociedade e natureza por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual cada uma destas personagens sociais estabelece um compromisso maior comum, o de promover o desenvolvimento sustentável. Mediante este contexto, o ser humano é valorizado enquanto agente de mudanças e as organizações são reconhecidas por serem um dos ambientes de recepção, tratamento e disseminação destas ações. A fim de aprofundar tais discussões, o capítulo que segue irá abordar a temática envolta à sustentabilidade nas organizações, com enfoque na sustentabilidade ambiental.

## 4 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo serão explorados conceitos, perspectivas históricas, paradigmas, modelos e práticas de gestão da sustentabilidade organizacional e da sustentabilidade ambiental. Para tanto, abordar-se-á tópicos relacionados ao desenvolvimento sustentável, marco da sustentabilidade nas organizações, bem como as teorizações e indicações práticas deste fenômeno. O capítulo também enfoca a sustentabilidade ambiental e seus componentes, e é finalizado com uma revisão e análise empírica de cinco modelos que buscam a operacionalização da sustentabilidade nas organizações.

### 4.1 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O debate sobre limites em termos de recursos ambientais tem uma longa história e remonta aos séculos XVII e XVIII (LENZI, 2005). No entanto, o final do século XX, por volta da década de 1960, destacou-se pela globalização dos impactos ambientais e pela percepção dos seus efeitos: a degradação ambiental, a qual confluuiu no fenômeno conhecido como ‘crise ambiental’ (PIOTTO, 2003; LEFF, 2006).

A partir do movimento ambientalista que emerge nesse contexto, a passagem das décadas seguintes, inclusive até a atualidade, foi marcada por grandes eventos que fizeram atenuar a preocupação com a questão ambiental, principalmente no cenário internacional. A discussão tem sua proeminência no âmbito internacional, no ano de 1972, em Estocolmo, Suécia, onde ocorreu a primeira Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Homem, a qual culminou na elaboração de um dos mais famosos estudos decorrentes dessa ação, *The limits to Growth* (VAN BELLEN, 2004).

Quase uma década mais tarde, em 1987, o termo “Desenvolvimento Sustentável” (DS) tornou-se conhecido, em um documento denominado Relatório Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, elaborado pela WCED - *World Commission on Environment and Development*, em que é definido como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987). Entretanto, mesmo após a elaboração do Relatório de Brundtland, este teve repercussão mundial somente com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992, na qual foi elaborada a Agenda 21, uma detalhada orientação para resolver o paradoxo da coexistência entre progresso tecnológico e aumento da miséria (CLAPP, 2005).

Marcando os vinte anos desta última conferência, em junho de 2012, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, na cidade do Rio de Janeiro, com a finalidade de renovar e reafirmar o compromisso político das nações com o desenvolvimento sustentável para as próximas décadas. As nações participantes assumem que a erradicação da pobreza, a mudança de padrões insustentáveis de consumo e a proteção e melhor administração dos recursos naturais são os objetivos primordiais e requisitos essenciais do desenvolvimento sustentável (UN, 2012).

O conceito de DS, utilizado em uma variedade de formas, empregado em diversos contextos, portanto, resultado de um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação entre a sociedade civil e seu meio natural. Mesmo após um pouco mais de duas décadas da divulgação do relatório de Brundtland, ainda há confusões consideráveis e confrontações sob diversas correntes de pensamento que permeiam a ideia de DS, algumas que chegam até mesmo a ser mutuamente excludentes (REDCLIFT, 2007). Designações frequentemente utilizadas incluem: desenvolvimento sustentável, sociedades sustentáveis, comunidades sustentáveis, sustentabilidade ecológica, crescimento sustentável e sustentabilidade estratégica; cada uso tem seu próprio significado, colocando uma ênfase pequena em um ou outro aspecto do conceito (VOS, 2007).

Ainda que as conceituações comumente mais conhecidas, citadas e aceitas sejam a do Relatório Brundtland (VAN BELLEN, 2004), assim como ocorre com muitos outros conceitos, esta é também alvo de constantes críticas em função da dificuldade de delimitação ou caracterização das necessidades a serem atendidas. De maneira geral, a definição contida no relatório é considerada simplista e enganosa, que obscurece complexidades e contradições subjacentes ao termo (BARONI, 1992; LIMA, 2003; FERNANDES, 2003; BANERJEE, 2003; CASTRO, 2004; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; REDCLIFT, 2007).

Redclift (2007) argumenta que como o assunto “desenvolvimento sustentável” teve por algum tempo, uma propriedade de diferentes discursos, pode-se considerar que ele passou a configurar como um oxímoro, ou seja, uma figura de linguagem que harmoniza dois conceitos opostos numa só expressão, formando, assim, um terceiro conceito que dependerá da interpretação do leitor. Tal situação acabou por gerar uma série de interpretações discursivas do peso fixado a ambos os termos, “desenvolvimento” e “sustentabilidade”. Outra crítica comum é a de que muitos autores que se propõem definir desenvolvimento sustentável, no entanto, apresentam propostas demasiadamente genéricas e setoriais (BARONI, 1992).

Contudo, apesar de todas as críticas, o Relatório de Brundtland continua a ser apresentado por vários autores (VAN BELLEN, 2004; JACOBI, 2005; HOFF, 2008; BARKEMEYER et al., 2011; KASSEL, 2011) como documento oficial mais aceito na comunidade científica. Para Jacobi (2005, p.7), este relatório “caracteriza-se por seu acentuado grau de realismo, o que o situa como um documento que ao apresentar uma definição oficial do conceito de desenvolvimento sustentável, o faz de forma muito estratégica buscando um tom conciliatório”. Deste modo, por ser o conceito de DS mais disseminado, o Relatório de Brundtland passa a ser o *mainstream* da literatura recente que busca caminhos, sejam eles teóricos ou práticos, para o desenvolvimento sustentável.

No campo da administração, foco de interesse desta dissertação, Ransburg e Vágási (2007) postulam que o DS configura uma complexidade de exigências sociais concebidas a fim de manter o desenvolvimento econômico ao longo de gerações, no intuito de promover o uso responsável e eficiente dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e o progresso social, baseado nos princípios dos direitos humanos.

Entretanto, há que se ressaltar que “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” não são conceitos equivalentes, apresentam certa diferenciação, bem por isso não devem ser usados de forma análoga, como acontece em alguns trabalhos. Osorio, Lobato e Castillo (2005) combatem também essa generalização ao afirmar que as discussões em torno de um debate conceitual não podem ser aceitas como algo óbvio e proveniente de propostas simplistas compostas por definições não muito detalhadas e deficientes de complexidade. De acordo com os autores, assim acontece com o desenvolvimento sustentável e com a sustentabilidade, que, de forma geral, se tornaram meras expressões inseridas em um processo inconsciente de homogeneização global.

Enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo em longo prazo. A sustentabilidade, então, pode ser considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento (JIMÉNEZ HERRERO, 2000). O desenvolvimento sustentável é considerado, portanto, um caminho para a sustentabilidade (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; KASSEL, 2011).

Apesar de muitos debates conceituais, o que se tem notado é que enquanto as definições são abundantes, a prática da sustentabilidade é hoje ainda bastante limitada. Mais práticas estão ocorrendo em nível da comunidade ou local e nas empresas privadas,

contudo,ironicamente, em nível internacional, onde o conceito surgiu com mais impacto na sociedade, poucas medidas estão sendo tomadas. Assim, é pouco provável ter uma única resposta para a pergunta ‘o que é a sustentabilidade?’. As definições seriam mais apropriadas se criadas para servir bem em diferentes épocas e contextos. E, mais importante, as definições deveriam ser praticadas, através da implementação de métricas e indicadores de progresso no caminho da sustentabilidade. É de se praticar a sustentabilidade que as definições podem ser melhores testadas e aperfeiçoadas (VOS, 2007).

As várias conceituações de sustentabilidade não são, portanto, necessariamente um problema. Estas diferentes definições são úteis porque permitem um acordo mais amplo e ajudam encontrar uma forma melhor de organização para a mudança social quando escolhas difíceis são confrontadas. Significados diferentes são ainda esperados em virtude da complexidade e dinamicidade que envolve o meio ambiente (VOS, 2007). Para Baroni (1992), o debate sobre sustentabilidade e DS, apesar das ambiguidades, se mostra bastante produtivo, pois evidencia a necessidade de um novo paradigma social econômico ou novo estilo de desenvolvimento, uma vez que o atual mostrou-se insustentável, sob diversas perspectivas.

É notória a importância das organizações, primordialmente do setor privado, haja vista podem potencialmente desempenhar um papel integral no desenvolvimento sustentável, fornecendo recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia a fim de promover uma boa governança(BARKEMEYER, et. al, 2011). Pode-se afirmar que as origens sociais de muitos dos problemas ambientais e suas soluções, podem ser apontadas nos processos organizacionais e interorganizacionais. Mesmo que instituições como o capitalismo e o Estado possam representar máquinas fomentadoras da degradação ambiental, assim como as decisões individuais que podem ser impactantes aos meios social e natural, são as organizações as engrenagens que de fato movem essas máquinas (SHWOM; 2009).

Azapagic (2003) argumenta que a relevância da incorporação da temática em pauta pela comunidade organizacional está no fato de estes sistemas causarem e determinarem o comportamento dos fluxos de materiais e de energia na sociedade. Não obstante as organizações serem vistas como fonte de degradações ambientais e prejuízos sociais, elas configuram parte essencial dos processos de desenvolvimento e geração de riquezas. São importantes atores sociais e, por este motivo, devem assumir posturas de liderança no que concerne a ações que se preocupem em garantir um futuro sustentável.

Bazerman e Hoffman (1999) elencam quatro motivos que justificam o papel central das organizações nos esforços para conquistar a sustentabilidade:

- Como categoria de excelência na busca por inovações tecnológicas, as empresas possuem melhores recursos para compreender o desenvolvimento econômico e seus respectivos *trade-offs* técnicos envolvidos.
- As empresas devem estar envolvidas nas decisões políticas e regulamentares do governo, pois muitas agências não têm o conhecimento ou os recursos para desenvolverem as melhores soluções.
- As empresas como estruturas integradoras do social, industrial e mercadológico acumulam poder e recursos e conhecimentos sistêmicos para influenciar não só aspectos econômicos, mas também os sociais e os ambientais. Além disso, agregam condições políticas para o desenvolvimento de soluções eficazes nesses domínios.
- As empresas podem se beneficiar com a criação de inovações que satisfaçam as preferências da sociedade em relação a produtos e serviços que resolvam problemas sociais e ambientais.

Tendo em vista a importância das organizações, lembrando que algumas delas podem chegar a um tamanho superior a alguns países, vê-se a necessidade de investir tanto em conceitos sólidos de sustentabilidade no âmbito organizacional, quanto em modelos e métodos de implementação e avaliação da sustentabilidade nas organizações. Diante dessas considerações, analisar-se-á, no próximo tópico, como a sustentabilidade organizacional é definida e estudada.

#### 4.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: DA TEORIA À PRÁTICA

Desde a globalização dos debates sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, a importância dessa temática atingiu toda a sociedade, com grande impacto para a comunidade empresarial. Embora o comportamento organizacional de aderir a movimentos intra e interorganizacionais vinculados à temática seja merecedor de críticas e de análises que intentem averiguar os reais interesses que levam as empresas a participarem dessa mobilidade social, é necessário reconhecer que, apesar de muitos questionamentos e em meio a inúmeras desconfianças, algo já tem sido feito pelas organizações.

Em perspectiva histórica, três momentos marcam o ambientalismo, as questões sociais e as empresas, entre as décadas de 1960 e 1990, cada uma enfatizando diferentes considerações legais, de mercado, éticas e conceito de valor (PEREIRA, 2005). Ressalva-se, desde já, que, a despeito de as considerações sobre o desenvolvimento sustentável abarcarem não somente aspectos ambientais, mas também sociais, estes últimos

são encarados com menor ênfase se comparados aos primeiros no âmbito organizacional nesta trajetória e, apesar de iniciados em circunstâncias particulares, atualmente, pode-se dizer que possuem um futuro em comum, fundamentado sob a abordagem da sustentabilidade (MONTIEL, 2008).

Até cerca de 1960, o processo produtivo era representado como que podendo contar com fontes inesgotáveis de recursos materiais e de energia. Porém, a partir dessa época, começaram surgir regulação e leis ambientais, colocando impedimentos ambientais sobre as atividades humanas (MONTIBELLER FILHO, 2007). A preocupação ambiental apresentava uma forte característica reativa, com ações meramente corretivas e punitivas. Havia o domínio do sistema com proibições e multas com ênfase no tratamento fim de tubo, caracterizada pelos processos destinados a tratar dos poluentes gerados no fim dos processos produtivos e de consumo e não no seu desenvolvimento (PEREIRA, 2005).

A década seguinte, 1970, manteve o ambientalismo baseado na exigência legal, sendo que centenas de estatutos, regulamentações administrativas e decisões judiciais reforçaram as mensagens das políticas públicas. Para as empresas, no entanto, as medidas de controles ambientais representavam perdas de vantagem competitiva, a poluição era vista como processo natural da atividade produtiva, sendo, ao mesmo tempo, símbolo do progresso e do preço a ser pago por ele (PEREIRA, 2005). As teorias econômicas até os anos de 1970 não consideravam componentes ambientais ao definir o capitalismo, pois naquela época mesmo já havendo a degradação ambiental, ela tinha um caráter localizado e possuía características de irreversibilidade, o que bloqueava o despertar de uma consciência ecológica coletiva (MONTIBELLER FILHO, 2007).

Uma grande mudança ocorreu então na década de 1980, com a condução do ambientalismo feita pelo mercado, ou seja, este período foi marcado pelo poder da sociedade incentivando e encorajando comportamentos ambientalmente e socialmente benéficos. Arranjos e acordos regionais e globais foram desenvolvidos para controlar as emissões poluentes e para expandir a transferência de tecnologias, houve a multiplicação dos chamados selos verdes, certificados de boa conduta social e ambiental (PEREIRA, 2005). Com o advento do paradigma do desenvolvimento sustentável no início dos anos 1980, as organizações começaram a aprimorar suas visões puramente econômicas por meio de ajustes estratégicos que se relacionariam com as pressões ambientais e as transformações sociais cada vez mais constantes (ROBINSON, 2000).

Na década de 1990, o DS passou a ser dirigido pelo valor. Surge e cresce o desejo dos consumidores por empresas que trabalhem com base em valores socioambientais,

fato que despertou a venda de produtos “ambientalmente corretos”. O conceito de desenvolvimento sustentável passou a integrar a agenda de empresas e de governos, o que acarretou o estabelecimento de padrões de produção que resultassem em produtos e serviços que atendam à conservação do meio ambiente (PEREIRA, 2005). A partir deste momento, diversos programas e sistemas de gestão foram e continuam a ser desenvolvidos, em escalas globais, regionais e locais, tendo em vista a melhora do desempenho ambiental das organizações (PIOTTO, 2003). Somente a partir desta década também que se tornou possível observar esforços direcionados à integração das questões sociais na gestão da sustentabilidade organizacional (WHEELER; ELKINGTON, 2001; HAHN; SCHEEMESSER, 2005).

Somente a partir do final da década de 1970 e início dos anos 1980 é que a pauta social passa a ser integrada nas pesquisas e periódicos internacionais de administração sob a abordagem da Responsabilidade Social Corporativa – RSC (MONTIEL, 2008), ou da justiça social (KASSEL, 2011). Ainda que se argumente que os movimentos sociais nesse contexto remonte aos anos 1900, impulsionado por instituições religiosas, foi a partir da década de 1980 que este tópico repercutiu diretamente às organizações privadas, passando a ser reconhecido um estilo de comportamento socialmente responsável no campo dos negócios a partir de meados de 1990, com mais força uma década mais tarde (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2009). Em tempos recentes, contudo, as publicações referentes à RSC perderam espaço para a temática ligada à sustentabilidade, justamente pela efetiva integração da dimensão social no seu conceito (MONTIEL, 2008).

Pode-se identificar pela análise desta transição temporal acerca da incorporação de questões socioambientais pelas organizações, que há uma mudança paradigmática gradual em curso, uma nova visão em que aspectos econômicos, sociais e ambientais deixam de ser tratados de maneira isolada, passando a se inter-relacionarem. Os movimentos, conferências e a ampliação destas discussões refletem-se na sociedade de diversas formas, inclusive na produção científica que toca nestas temáticas.

Nota-se que há um movimento por parte das empresas em adotar princípios, práticas ou ainda que somente discursos sobre a incorporação da sustentabilidade. Parece haver um consenso sobre a necessidade das organizações em passar de um entendimento estreito e técnico dos seus impactos sociais e ambientais para a identificação de um papel mais amplo na sociedade (BARKEMEYER, et. al, 2011). Entretanto, novamente, esbarra-se na questão das confusões conceituais, falta de trabalhos empíricos rigorosos, válidos e (principalmente) úteis.

De acordo com Van Marrewijk (2003), tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário empresarial, inúmeros conceitos são propostos para se fazer menção a processos de gestão que incorporem sustentabilidade, mas ainda não há uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade organizacional (S.O.) ou conceito semelhante. Apesar da grande variação de designações, os autores que firmam seus estudos sobre a sustentabilidade organizacional (por exemplo, ELKINGTON, 1999; DILLYCK; HOCKERTS, 2002; KASSEL, 2011; SMITH; SHARICZ, 2011; VALENTE, 2012) convergem na ideia básica de que as atividades das organizações desenvolvem-se em um contexto que condiciona a qualidade e a disponibilidade de três elementos fundamentais para a gestão: o econômico, o ambiental e o social.

Segundo Cheng, Fet e Holmen (2010), a sustentabilidade nas organizações pode ser considerada sob duas perspectivas: uma macro e outra micro. Sob a perspectiva macro, a S.O. é vista como uma maneira de mobilizar o setor empresarial para contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo. Já por uma visão micro, implementar a S.O. refere-se à construção de uma plataforma de aprendizado na qual a organização possa difundir visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o operacional, ao mesmo tempo em que seja capaz de agregar conhecimentos.

Van Marrewijk e Werre (2003) afirmam que a S.O. refere-se às atividades da empresa que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais às suas operações econômicas e interações com *stakeholders*. Para Dyllick e Hockerts (2002), a S.O. pode ser definida como o encontro das necessidades de *stakeholders* (funcionários, clientes, comunidades, grupos de pressão) sem que a capacidade de sustentar necessidades futuras seja comprometida. Conforme o entendimento de Smith e Sharicz (2011), a S.O. é o resultado das atividades de uma organização, voluntárias ou regidas por leis, que demonstram a habilidade da mesma em manter viáveis suas operações, incluindo a viabilidade financeira, enquanto não impacta negativamente os sistemas social e ambiental.

A sustentabilidade compõe ações organizacionais mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável holístico. Se considerada cada meta organizacional como um objetivo final em busca de um equilíbrio sistêmico, considera-se cada uma delas relacionadas à sustentabilidade. A soma de tais metas, ou seja, a adição de sucesso desses objetivos sustentáveis é o que permite a realização de um desenvolvimento sustentável, uma vez que a sustentabilidade busca o equilíbrio de qualquer sistema e o desenvolvimento sustentável busca a soma destes equilíbrios e mais um equilíbrio maior composto por todas as interações entre estes sistemas (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA,

2010). A sustentabilidade deve, portanto, representar um novo modo de agir da organização, e não apenas incidir sobre práticas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

A partir da exposição de apenas estas poucas conceituações, em relação a tantas outras encontradas na literatura, já é possível perceber a grande variação de designações e a ausência de uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade organizacional. Tal circunstância deixa margem para considerar que o conceito de S.O., por ser ainda muito amplo e até mesmo vago, deve ser substituído por definições mais específicas de forma equivalente aos níveis de desenvolvimento, consciência e ambição das organizações. Há o entendimento de que cada organização possa optar pela abordagem de S.O. que seja mais coerente com seus objetivos, propósitos e estratégias, bem como mais apropriada às circunstâncias sociais nas quais atua e aos valores dominantes que a configura (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Concorde-se com a especificidade contextual ao se tratar de sustentabilidade nas organizações, pois este fator possibilita às organizações atuar de forma alinhada aos objetivos da sustentabilidade, conforme a sua realidade de contexto, tanto interna quanto externamente. Entretanto, agir conforme o contexto não implica que para cada organização deva existir um conceito e um modelo de gestão específicos.

Vos (2007), ao deliberar acerca de uma definição da S.O. conforme o contexto, alerta que conceituações influentes da sustentabilidade devem desfrutar de consenso, em nível organizacional, comunitário e social. É preciso este mínimo de consensualidade a fim de que seja permitida a avaliação do progresso ao desenvolvimento sustentável, bem como avaliações comparativas, em níveis organizacional, local, regional, nacional e, talvez, até mesmo em âmbito global. Desse modo, acredita-se ser necessário um conceito “ideal”, válido e abrangente o suficiente para que atinja um mínimo de consenso. Por outro lado, é também necessário que este conceito, ao ser operacionalizado em práticas de sustentabilidade, seja flexível o suficiente para que possa ser ajustado à realidade permanente ou temporária da organização que o adota.

Da mesma forma que a conceituação da sustentabilidade se apresenta como um desafio para as organizações, a tradução do conceito na prática organizacional também o é. Dentre as inúmeras tentativas de operacionalizar a S.O., destaca-se a contribuição de Elkington (1999), cujo trabalho demonstra o relacionamento entre os três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), conhecidos na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL, uma perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações. Conforme as afirmações de Dyllick e Hockerts (2002),

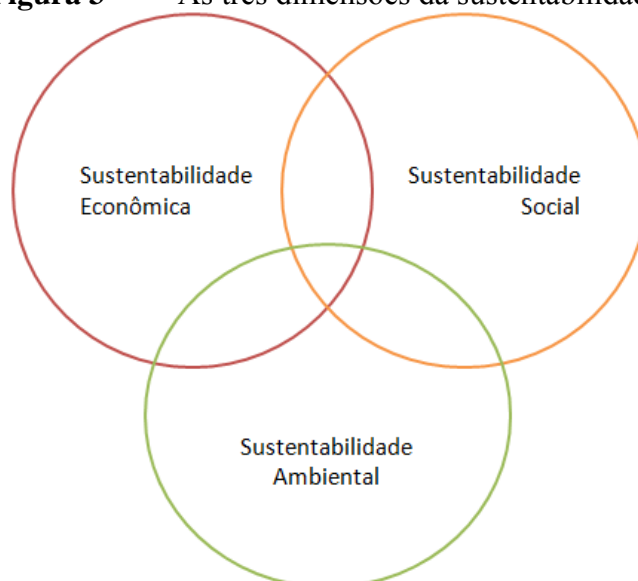
adeptos a este modelo, os três pilares possuem diferentes propriedades e, por isso, requerem diferentes abordagens.

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

Almejando jogar luz na necessidade de integração dos pilares, bem como dar-lhes mais evidência conceitual e prática, convencionou-se aqui, utilizando como bases os referenciais estudados, converter os pilares da sustentabilidade organizacional em três sustentabilidades: sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental e sustentabilidade organizacional social. As três sustentabilidades são consideradas como sustentadoras e viabilizadoras da sustentabilidade organizacional. Estudos que se utilizam da mesma terminologia (DILLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; KRAJNC; GLAVIC, 2005), permitem concluir que os três pilares estão implícitos nas três sustentabilidades organizacionais propostas, contudo, em proporções diferentes. Para alcançar o estado da sustentabilidade, portanto, nessa estrutura conceitual, uma organização deve antes desenvolver suas sustentabilidades econômica, ambiental e social, de maneira equilibrada e conforme a realidade do contexto da organização.

Laville (2009) enfatiza que a principal evidência deste modelo é a de que a organização não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares, uma vez que tal fato pode acarretar o insucesso de qualquer estratégia organizacional de longo prazo. A **Figura 3** apresenta o modelo elaborado por Dyllick e Hockerts (2002) com base no modelo do TBL.

**Figura 3 –** As três dimensões da sustentabilidade.



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

Conforme Lorenzetti, Cruz e Ricioli(2008)a sustentabilidade econômica, refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis, ou seja, representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços. Segundo Azapagic (2003), a sustentabilidade econômica da organização é peça central do desenvolvimento sustentável, pois, a partir do lucro são promovidos empregos, por meio dos quais é proporcionada à comunidade a possibilidade de alcançar melhores condições de vida. Em uma abordagem mais direta, Dyllick e Hockerts (2002) asseguram que a sustentabilidade econômica de uma organização indica que ela possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável com lucratividade considerável, sem a qual ela não se perpetuaria.

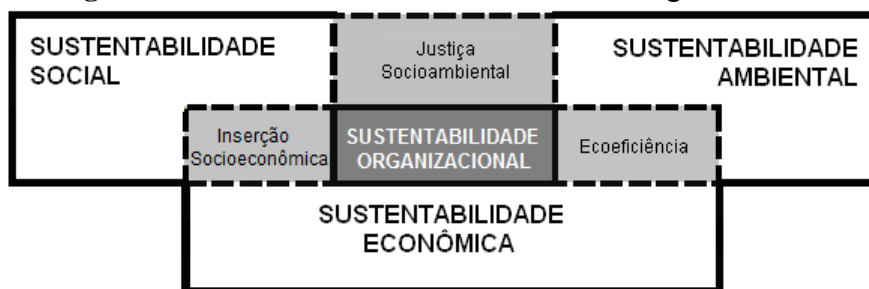
Asustentabilidade ambiental, abordada com maior profundidade em seção posterior, refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização, sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, procure minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos, tanto em processos de entrada quanto de saída (KRAJNC; GLAVIC, 2005). A responsabilidade sobre o meio natural abrange mais do que cumprimentos legais ou iniciativas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos. Envolve, antes, uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais (JAMALI, 2006).

Asustentabilidade social, de acordo com Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008), diz respeito ao alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades. Para as

organizações, a dimensão social refere-se ao seu impacto no sistema social onde operam, em níveis local, nacional e global. A sustentabilidade social, sob a ótica das organizações, refere-se às atitudes organizacionais em relação aos próprios funcionários, fornecedores, comunidade e consumidores, além de impactos na sociedade em geral, para além de seus domínios (KRAJNC; GLAVIC, 2005). Em síntese, significa apreocupação das empresas com os impactos sociais por elas causados nas comunidades humanas dentro e fora da organização, tais como o desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, etc.(BARBIERI et al., 2010).

As sustentabilidades social, ambiental e econômica devem confluir de forma articulada para a concretização da sustentabilidade organizacional e, por conseguinte, do desenvolvimento sustentável(CALLADO, 2010). Dessa maneira, é possível inferir que uma visão equilibrada a respeito de como articular e fazer uso dos recursos provenientes destas três esferas é essencial para se garantir às gerações futuras uma sociedade economicamente próspera, regida por princípios de justiça e com melhores qualidades ambiental e de vida.

Este relacionamento articulado pode ser visto como uma fusão de quesitos a qual ocorre, em início, por uma vinculação estabelecida entre duas variáveis consecutivas: a questão social se alia a preocupações ambientais por meio de atuações socioeconômicas capazes de serem suportadas pela natureza, pela sociedade e pelo sistema econômico; premissas ambientais agregam-se a aspectos econômicos em investimentos interessados em promover o crescimento de uma sociedade por meio de ações viáveis à natureza e à economia; e, o sistema econômico une-se ao social quando análises de investimentos e operacionalizações econômicas são analisadas em par de igualdades com suas possíveis consequências à sociedade, ou seja, uma vez que o social e o econômico alcançam mesmo nível de relevância analítica, intenta-se a conquista da legitimação dos lucros organizacionais por meio de ações organizacionais orientadas por premissas de sustentabilidade (ELKINGTON, 1999; SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; CALLADO; 2010).A **Figura 4** representa esta ideia.

**Figura 4 -** Elementos da sustentabilidade organizacional.

Fonte: Adaptado de Savitz e Weber (2007).

Fundamentando-se em Elkington (1999) e Savitz e Weber (2007), é possível concluir que a integração dos pilares, pelas bases desse estudo, convertidos em sustentabilidades, faz emergir intentos organizacionais que representam a integração e os meios de viabilização das três sustentabilidades. São eles: inserção socioeconômica, ecoeficiência e justiça socioambiental.

- **Inserção Socioeconômica:** representa a integração e viabiliza as sustentabilidades social e econômica, significa o engajar da população (ou organização) em favor do coletivo, de modo que todos possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade.
- **Ecoeficiência:** representa a integração e viabiliza as sustentabilidades econômica e ambiental, é composta por duas frentes de desenvolvimento, o econômico e o ambiental e contempla ações que possam de fato sustentar-se no longo prazo.
- **Justiça Socioambiental:** representa a integração e viabiliza as sustentabilidades social e ambiental, trata da equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela legislação ambiental, ou mesmo pelos problemas ambientais, entre diferentes grupos sociais.

Como citado anteriormente, a gestão integrada das três sustentabilidades da sustentabilidade organizacional, por meio dos três fenômenos que as representam e as viabilizam, é fator crucial para sua concretização e, conseqüentemente, do direcionamento das organizações ao desenvolvimento sustentável.

São vários os modelos encontrados que se orientam pela perspectiva do TBL ao tratar da sustentabilidade nas organizações (por exemplo, WHEELER; ELKINGTON, 2001; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MCDONOUGH, BRAUNGART; 2002; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003; YOUNG; TILLEY, 2006; SMITH; SHARICZ, 2011; VINODH, 2011). Contudo, várias são as críticas encontradas a respeito desta abordagem.

Smith e Sharicz (2011) admitem que a falta de uma definição precisa sobre a sustentabilidade leva a incoerências quando da sua implementação pelas organizações, incidindo sobre a falta de gestão adequada. Ademais, há certa tendência em focar apenas a dimensão econômica, enquanto a social e a ambiental são consideradas apenas ao tratar-se da reputação da empresa. Norman e MacDonald (2003) apresentam uma postura relativamente cética em relação às promessas do TBL e, embora afirmem apoiar algumas de suas premissas, argumentam que as bases conceituais e práticas desta linguagem prometem mais do que podem entregar.

A despeito de algumas proeminentes evidências de que relações de ganha-ganha podem realmente existir sob determinadas circunstâncias, é possível considerar simplista a suposição de que os referidos princípios coexistem em harmonia, desconsiderando perdas no processo, ou seja, *trade-offs*, tendo em vista a complexa e multifacetada natureza do DS. São duas as maiores limitações do paradigma do ganha-ganha em relação às contribuições das empresas ao DS: a) limitação da potencialidade de respostas e abordagens organizacionais para o DS por prever apenas soluções fundamentadas em situações de ganha-ganha; e b) limitação da perspectiva analítica no que concerne à iniciativas e estratégias organizacionais sustentáveis, devido ao foco na maximização do lucro como finalidade (HAHN et al. (2010).

Dessa forma, ignorar os *trade-offs* e conflitos inerentes à S.O., implica adotar uma perspectiva limitada sobre as contribuições empresariais ao DS. Ressalta-se, contudo, que o reconhecimento e aceitação dos *trade-offs* não implica a pretensão em resolver todas as limitações que permeiam o paradigma do ganha-ganha, mas sim, “esclarecer as considerações concorrentes, sondar o que lhes dá peso e explorar suas relações” (HAHN et al., 2010). Como uma consequência da profundidade das decisões organizacionais em um contexto amplo, institucional e sistêmico, *trade-offs* e conflitos na S.O. podem ocorrer em três diferentes dimensões (resultados, temporal e processual) e quatro diferentes níveis (societal, industrial, organizacional e individual). Por exemplo, em nível organizacional, os *trade-offs* referem-se a conflitos entre aspectos divergentes da sustentabilidade no que tange ao papel e ao impacto das organizações enquanto empresas únicas, na dimensão processual, os *trade-offs* estão relacionados a estratégias, processos e transformações organizacionais para o DS.

Hahn et al. (2010) admoestam que aceitar uma perda relativamente pequena no desempenho econômico da empresa com vistas a gerar benefícios substanciais ao social e ao ambiental deve resultar em uma grande contribuição organizacional para o DS. Os autores frisam ainda estarem convencidos de que, consideradas a complexidade e a diversidade da sustentabilidade, é seguro assumir que *trade-offs* e conflitos na S.O. são regras e não exceções.

Sendo assim, as verdadeiras e pró-ativas estratégias são aquelas que realmente aceitam *trade-offs* em prol de ganhos consideráveis para a sustentabilidade em nível societal.

Corroborar-se com a visão dos autores supracitados à respeito de que, embora a busca seja pela articulação equilibrada e contextualizada entre as dimensões da sustentabilidade organizacional, conforme a proposta do TBL, tal busca, não exige que a gestão integrada das mesmas acarrete perdas no processo decisório. Argumenta-se, portanto, que os esforços organizacionais direcionados para a sustentabilidade envolvem *trade-offs*. Novamente, esses são regras e não exceções.

Com base nas conceituações previamente apresentadas (ELKINGTON, 1999; DILLICK, HOCKERTS, 2002; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; HAHN et al., 2010; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b; VALENTE, 2012;), assume-se que a sustentabilidade organizacional denota a realização sistêmica e interdependente das sustentabilidades econômica, social e ambiental. Insere-se holisticamente na organização e permite a construção de uma plataforma de aprendizagem, a partir da interação com toda sua cadeia de *stakeholders*. Sua incorporação, considerada pelo contexto que se encontra a organização, considera *trade-offs* nos processos e contribui com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

São características em três dimensões (construção de complexidade cognitiva; operação em rede; obtenção de vantagem competitiva) observadas em três níveis (individual; organizacional; e interorganizacional) que definem uma organização sustentável, conforme no **Quadro 5**:

**Quadro 5 –** Características de uma organização sustentável.

Dimensão	Nível		
	Individual	Organizacional	Interorganizacional
Construção de complexidade cognitiva	Os funcionários são predispostos a encarar os desafios que emergem da sustentabilidade e exibem uma compreensão cognitiva profunda sobre a interdependência dos sistemas econômico, social e ambiental.	Há o alinhamento entre a identidade organizacional e a sustentabilidade que permeia toda a estrutura interna da empresa. Esta identidade é comum aos funcionários e envolve os atributos centrais, distintivos e perenes da organização.	É preciso criar e aproveitar tensões com <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão a fim de incorporar múltiplas e aparentemente divergentes perspectivas. Esta tensão permite as empresas irem além das narrativas existentes e construir quadros integrativos.
Operação em rede	Os funcionários enxergam as questões sociais e ambientais como parte de suas rotinas diárias. A sustentabilidade transcende limites de cargos.	São institucionalizadas na empresa estruturas internas formais que solidificam a rede de relacionamentos com <i>stakeholders</i> diversos, para que, assim, decisões e ações que envolvam a sustentabilidade possam emergir mais naturalmente. As estruturas representam a interdependência das operações organizacionais com seus <i>stakeholders</i> em uma base contínua.	Organização e <i>stakeholders</i> entendem que seus objetivos particulares serão melhor alcançados se atuarem em conjunto, em uma rede de relacionamentos, ou em um sistema de atores agindo colaborativamente em prol de um fim comum. As decisões são interdependentes e asseguram a representação de cada envolvido.
Diferenciação no mercado	Ao buscar auxiliar o funcionário a relacionar-se pessoalmente ao modelo da sustentabilidade, a organização recebe em troca a moralidade, lealdade e níveis de produtividade dos funcionários que são por si só, uma fonte de diferenciação.	A organização sustentável considera sua fonte de diferenciação a competência de incorporar os sistemas ambiental e social. Tais competências são advindas da capacidade dinâmica de identificar e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> e sua identidade alinhada às premissas sustentáveis.	Neste nível, a vantagem competitiva advém do aproveitamento da expertise dos <i>stakeholders</i> por parte da organização, de forma a complementar as suas próprias competências. Os <i>stakeholders</i> possuem competências cruciais e não familiares à empresa ao se tratar dos sistemas social e ambiental, o compartilhamento dessas competências pode representar fontes de diferenciação.

**Fonte:** elaborado a partir de Valente (2012).

Em suma, as organizações que adotam a sustentabilidade como seu paradigma norteador, apresentam características fundamentais em vários níveis, que demonstram sua capacidade para a complexidade cognitiva, ou seja, de lidar com a complexidade envolta à sustentabilidade. Ademais, tais características evidenciam a rede interdependente entre a organização e os atores externos a qual permite a diferenciação desta no mercado em que atua. A partir deste mapeamento realizado através de estudos empíricos, Valente (2012) comprovou a validade empírica da adoção do paradigma da sustentabilidade pelas organizações.

Ainda no contexto das práticas de sustentabilidade, algumas organizações, ao reconhecerem os efeitos sociais e ambientais de suas ações econômicas, buscam meios capazes de declararem suas ações de sustentabilidade, e, com isso, avançam na definição de políticas para o enfrentamento dos problemas mais comuns. Barkemeyer et al. (2011) asseveram que uma das questões fundamentais para a operacionalização da S.O. é a expansão da prática dos relatórios baseados no TBL. Segundo Leite e Filho, Prates e Guimarães (2009), nos últimos anos, esse padrão de publicação dos relatórios de sustentabilidade vem sendo adotado por empresas nacionais e internacionais que buscam evidenciar com maior transparência informações socioambientais ao público interessado e aos seus *stakeholders*.

Em âmbito internacional, a *Global Reporting Initiative* (GRI) criou um modelo de relatório de sustentabilidade, que fornece às empresas as diretrizes para divulgar as informações de natureza econômica, ambiental e social, sendo considerado um dos principais padrões no mundo para a construção dos relatórios de S.O. (GRI, 2011). Já em âmbito nacional, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), parte da rede nacional de conselhos do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), publica a cada dois anos, o seu Relatório de Sustentabilidade Empresarial. Trata-se de um documento no qual as empresas associadas expõem suas ações e práticas de sustentabilidade (CEBDS, 2007).

Na concepção de Wheeler e Elkington (2001), a comunicação com os *stakeholders* no que se refere à prosperidade econômica, à qualidade ambiental e à justiça social, ou seja, ao TBL, é e continuará a ser uma característica definidora da S.O.. Porém, os meios de comunicação ainda utilizados parecem não usufruir de todo seu potencial, tanto para as próprias organizações, quanto para as partes interessadas. Existem muitos comentários críticos e questionamentos a respeito da validade e verificações externas das informações contidas nos relatórios de sustentabilidade (WHEELER; ELKINGTON, 2001).

Em consonância, Vanstraelen, Zazerski e Robb (2003) afirmam que a discussão acerca da extensão das informações empresariais divulgadas voluntariamente, sobretudo de natureza social e ambiental, gera dúvidas sobre o que e quanto deve ser divulgado, devido à inexistência de parâmetros previamente definidos. É preciso reconhecer que, como já alertaram Norman e MacDonald (2003), é possível que os pressupostos da sustentabilidade, baseados no TBL, sejam utilizados por inúmeras empresas apenas como um jargão, de forma enganosa e cínica. Para os autores essa situação facilita a possibilidade do cinismo empresarial, no qual organizações aparentemente são comprometidas com o meio ambiente e com a questão social e na realidade não o são.

Uma análise mais profunda sobre os relatórios de sustentabilidade permitem concluir que a maior parte das empresas adeptas a este instrumento de comunicação tem desenvolvido parcialmente seus sistemas de gestão para lidarem com os problemas sociais e ambientais. Mas, isso não é suficiente para o desenvolvimento de um programa integrado que seja capaz de, consistentemente, inserir e reinsserir a sustentabilidade nos processos decisórios estratégicos, táticos e operacionais.

As situações relatadas, críticas aos relatórios de S.O., são permitidas, provavelmente, pelo fato de que a mensuração e comparação de dados dos pilares ambiental e social sofrem com a falta de consenso e de mecanismos que as viabilizam. Siena (2008, p.359) contribui para tal constatação e ainda afirma que “não há consenso sobre o que medir, como medir e, principalmente, sobre como ponderar e combinar dados”, logo, inconsistências metodológicas em avaliações e medições podem inibir pesquisas na área e dificultar comparações sobre o desempenho das organizações. Igualmente a Norman e MacDonald (2003), é possível acreditar que, futuramente, a divulgação de relatórios empresariais com informações sobre seus desempenhos social e ambiental será voluntária, contudo, é preciso que instrumentos de mensuração, avaliação e comparação sejam consolidados e, para isso, suas bases conceituais necessitam de validação.

De qualquer forma, a sustentabilidade já é considerada instância de suma importância para a maioria das grandes empresas, atualmente. Em meio das diversas motivações para adotá-la, por exemplo, regulações governamentais e pressões de diversos *stakeholders*, a sustentabilidade passa a ser encarada como um *'business case'* aliada a percepção de que isso é o certo a fazer. Em verdade, este é o único modo em que pode ser possível e provável sua perpetuação (EPSTEIN; BUHOVAC, 2010).

A partir destas considerações e a despeito das particularidades das visões dos estudiosos, nota-se que a formação de alianças, de novas competências e a adoção de

sistemas ou modelos de gestão, parecem ser grandes diferenciais. Processos colaborativos entre *stakeholders* na tomada de decisão talvez sejam a alternativa mais adequada para que escolhas sejam feitas de maneira ponderada e equilibrada entre as esferas econômica, ambiental e social que circundam as organizações na busca pela sustentabilidade. Ao mesmo tempo, a S.O. demanda uma gestão eficaz e eficiente, bem por isso, enfatiza-se a recomendação por modelos de gestão capazes de encampar a complexidade inerente a este processo, modelos estes orientados pela abordagem das competências.

Por este contexto, a próxima seção irá abordar com maior profundidade a sustentabilidade organizacional ambiental, tendo em vista a perspectiva integrativa do TBL, em que esta emerge da justaposição da ecoeficiência e da justiça socioambiental.

#### 4.3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O termo ‘sustentabilidade ambiental’ (S.A.) surgiu no cerne dos debates e movimentos mundiais acerca da crise ambiental, a partir da década de 1970, com uma perspectiva ampla, inclusive global. Como já mencionado também, foi na década de 1990 que suas proposições tomaram força, sendo provavelmente com o trabalho de Goodlan (1995) que o conceito foi cunhado em âmbito acadêmico. Segundo este autor, a sustentabilidade ambiental procura melhorar o bem-estar humano, de modo a proteger as fontes de matérias primas utilizadas para suprir as necessidades da sociedade. Goodlan (1995) acrescenta que a sustentabilidade ambiental pode ser vista como um conjunto de restrições sobre as quatro atividades principais que regulam as atividades do sistema socioeconômico: o uso de recursos renováveis e não renováveis, a poluição, o desperdício e a assimilação sobre a capacidade de absorção de resíduos do meio natural.

De forma geral, o conceito de S.A. associa-se à noção dos limites e finitude dos serviços do ecossistema e à capacidade de absorção da Terra, com vistas à manutenção e bem-estar da vida humana (MOLDAN; JANOUSKOVA; HAK, 2012). Os serviços do ecossistema referem-se aos serviços de provisão (fornecimento de alimentos, água, recursos energéticos, etc.), serviços de regulação (inclui a capacidade de absorção de lixo, regulação dos processos naturais, etc.), serviços de suporte (formação do solo, fotossíntese, etc.) e serviços culturais (benefícios não materiais como estética, recreação, desenvolvimento cognitivo) (MORELLI, 2011). Mesmo que parte desses serviços possa ser substituída, via tecnologia, esta substituição ainda se mostra marginal. A maioria dos serviços é insubstituível,

bem por isso, adotar princípios e práticas da sustentabilidade ambiental se mostra urgente (GOODLAND, 1995).

Asadi et. al (2008), compartilhando desta mesma visão, complementam a definição de S.A. com a ideia de interdependência entre esta e as sustentabilidades social e econômica. Para os autores, a sustentabilidade social diz respeito às condições sociais necessárias para amparar a sustentabilidade ambiental, pois se entende que os recursos naturais são utilizados dentro de um contexto social e são suas regras e valores que determinam a sua distribuição nas gerações atual e futuras. Da mesma forma, as sustentabilidades economia e social estão interligadas, haja vista a primeira implica facilidade na redução da pobreza, auxiliando a busca pela sustentabilidade social e, por outro lado, a segunda, por meio do desenvolvimento social, é capaz de promover a sustentabilidade econômica. Observa-se, porém, que para haver as sustentabilidades econômica e social, é preciso manter ou até aprimorar os recursos ambientais, ou seja, buscar a sustentabilidade ambiental (ASADI et. al, 2008).

Morelli (2011) reconhece também esta interdependência e identifica quinze princípios da sustentabilidade ambiental, divididos em cinco grupos: necessidades sociais; preservação da biodiversidade; capacidade regenerativa; reuso e reciclagem; constrangimentos à recursos não renováveis e geração de lixo. Diante disso, o autor define a sustentabilidade ambiental como

O suprimento de recursos e serviços necessários às gerações atuais e futuras sem comprometer a qualidade dos ecossistemas que os proveem e, mais especificamente, como uma condição do equilíbrio, resiliência e interdependência que permite à sociedade humana satisfazer suas necessidades enquanto não excede a capacidade [de regeneração] dos ecossistemas (MORELLI, 2011, p. 24).

Nota-se, nas contribuições de Asadi et al. (2008) e de Morelli (2011), transpondo para o contexto organizacional, a visão integrativa do TBL, em que a interdependência das três dimensões da sustentabilidade são condição para o alcance da S.O.. As definições até então destacadas foram elaboradas em meio a uma perspectiva societal, onde foram criadas, mais ampla do que a organizacional, que importa a esta dissertação. Faz-se necessário, então, direcionar a exposição para este foco. Já afirmavam Huppés e Ishikawa (2005) que o objetivo da sustentabilidade ambiental deve ser resgatado para o patamar da tomada de decisão na dimensão organizacional, seja em políticas públicas ou em atitudes empresariais, isso porque, reconhecidamente, a maioria destas ações sociais traz consequências diretas ou indiretas para o meio ambiente global. Soma-se a isso o fato já

comentado de que tratar de aspectos da sustentabilidade a partir das organizações é uma maneira de amenizar a inerente complexidade do tema.

Sendo assim, ao investigar-se a literatura sobre a relação entre o papel das organizações e o meio ambiente, verifica-se a presença do tema de forma crescente internacionalmente a partir de meados de 1990, inclusive no Brasil, ainda que as publicações nos principais periódicos nacionais representem apenas 2,3% de toda a publicação na área de Administração, entre os anos de 1996 a 2005 (JABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008). No cenário internacional, geralmente podem ser encontradas produções acerca do impacto ambiental causado pelas organizações, principalmente em países em desenvolvimento, e também sobre a influência das grandes corporações no controle ambiental internacional, uma vez que podem determinar, de certo modo, as regulações do país em que estão instaladas (CLAPP; 2005). Já no Brasil, as pesquisas voltam-se basicamente para a gestão ambiental, envolvendo indicadores e certificações, relação com a dimensão financeira da empresa e com tecnologias (JABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008).

Do mesmo modo como ocorre com as definições sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional, a conceituação da sustentabilidade ambiental, também não encontra consenso entre os pesquisadores do tema (ETZION, 2007). Dyllick e Hockerts (2002) qualificam uma organização como ambientalmente sustentável quando ela opta por utilizar recursos naturais que são consumidos em uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa inferior ao desenvolvimento de substitutos para esses recursos. Tais organizações não proferem emissões que se acumulam no meio ambiente em taxas maiores do que as capacidades de absorção e assimilação do sistema natural.

Para Kranjc e Glavic (2005), a sustentabilidade ambiental refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização, sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, procure minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos, tanto em processos de entrada quanto de saída.

Para Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), a sustentabilidade ambiental refere-se à viabilidade ambiental. Com a abordagem do TBL em mente, os autores postulam que a S.A. corresponde a um subsistema da S.O., representante da eficácia da justiça socioambiental e da ecoeficiência. Abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais, e vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos. É ainda pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da

empresa, pelos processos e serviços cotidianos realizados na organização, pela eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas, além da minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações vindouras aos recursos naturais críticos.

A adoção desta abordagem de gestão é justificada por muitos em virtude do entendimento das empresas de que os consumidores e investidores valorizam o tratamento dispensado ao meio ambiente, que as decisões estratégicas integradas à gestão ambiental conseguem vantagens competitivas com redução de desperdícios, custos e incremento nos lucros, e que o *marketing* ecológico tornou-se um instrumento de competitividade (POLIZELLI; PETRONI; KRUGLIANSKAS, 2005).

Os sistemas de gestão ambiental consistem em uma política ambiental e uma série de processos avaliativos que permitem às empresas acessarem os impactos ambientais por elas causados, por meio do monitoramento de objetivos e resultados em relação ao seus desempenhos ambientais. Em 1996, a *International Organization for Standardization* (ISO) criou a norma de padronização ISO (LÓPEZ-FERNÁNDEZ; SERRANO-BEDIA, 2007), a qual, atualmente, apresenta-se como uma opção cada vez mais utilizada pelas organizações para equacionarem suas demandas ambientais, padronizarem seu processo produtivo, reduzirem custos de produção e melhorarem sua imagem (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010). No Brasil, o número de empresas que desenvolveram a gestão ambiental com base na norma NBR ISO 14001, adaptação brasileira à norma, vem aumentando a cada ano (OLIVEIRA; SERRA, 2010).

Outras formas de operacionalização e regulação do meio ambiente que vem sendo muito utilizadas pelas organizações são as ferramentas de gestão ambiental. Como exemplos, há a Análise do Ciclo de Vida, que examina os aspectos ambientais referentes aos produtos desde a matéria prima até a sua disposição final e demonstra o desempenho ambiental do produto ou sua aceitação no mercado. Também, a Produção Mais Limpa e a Produção Limpa utilizam, em parte, critérios comuns, como a visão holística do sistema de produção, o menor uso de matérias-primas, a prevenção de resíduos na fonte e o uso da Avaliação do Ciclo de Vida do produto. Outra ferramenta bastante popularizada é o *Ecodesign*, a qual aborda sistemicamente o ciclo de vida do produto e de seus processos voltados para a saúde e a segurança de todos os envolvidos (POLIZELLI; PETRONI; KRUGLIANSKAS, 2005).

Entretanto, adotar um sistema ou ferramentas de gestão ambiental não significa ser ambientalmente sustentável. Com base em Kranjc e Glavic (2005), Jamali (2006) e Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), pode-se compreender a sustentabilidade

ambiental como um subsistema da S.O., representando a realização da justiça socioambiental e da ecoeficiência. Abrange a prevenção e minimização dos impactos negativos e amplificação dos positivos gerados pela organização nos sistemas naturais e que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos. Em consonância ao entendimento sobre S.O., na busca pela S.A., não se desconsideram *trade-offs*. Como é possível observar, a gestão ambiental fica aquém destes pressupostos da S.A., bem por isso, seria equivocado pará-las. Desta monta, os tópicos seguintes apresentarão os elementos componentes da sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, respectivamente.

#### 4.3.1 Ecoeficiência

O conceito “ecoefficiência” já possui razoável número de estudos nacionais e internacionais. Interpretada de várias maneiras, a ecoeficiência chega a ser traduzida como sinônimo da sustentabilidade pelas empresas, mas frequentemente é associada a ganhos financeiros, eficiência produtiva, técnica e operacional. Sua maior notoriedade frente aos demais conceitos relacionados à temática, provavelmente deve-se à sua associação mais objetiva e direta com as questões ambientais, como ditas mais visíveis e alardeantes aos olhos da sociedade, além de simpática em relação aos meios para sua quantificação. Embora inegavelmente constitua parte do quadro estratégico de uma organização, como conceito único ou basicamente operacional, a ecoeficiência é insuficiente e apenas uma parte da sustentabilidade organizacional (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; YOUNG; TILLEY, 2006).

A ecoeficiência ganhou maior notoriedade junto ao setor empresarial a partir da publicação do livro “Mudança de Rumo” de Stephan Schmidheiny, fundador do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*), em meados de 1990. A ideia era a de que ao invés de se colocar exclusivamente como agente do processo de degradação, o setor empresarial poderia desempenhar um papel crucial para solucionar os desafios da sustentabilidade. No entanto, isto só ocorreria se fosse possível fundamentar as estratégias empresariais em alternativas que conciliassem melhorias ambientais e econômicas. Por esta razão, a busca da ecoeficiência permitiria às empresas concretizar tais objetivos (EHRENFELD, 2005). O conceito caracterizou uma fase inicial importante para o setor privado, estimulando os primeiros passos para apagar a dicotomia entre o mundo empresarial e desempenho ambiental, ou que meio ambiente e lucro eram adversários naturais (SCHAFFEL, 2010).

No ano 2000, o conceito da ecoeficiência foi consolidado, a partir de uma publicação do WBCSD (2000), na qual a ecoeficiência é definida pelo fornecimento de bens e/ou serviços a preços competitivos, que satisfaçam a necessidade dos consumidores e ao mesmo tempo, proporcionem qualidade de vida e reduzam o impacto ambiental, bem como o consumo de recursos. Se não é a definição mais aceita entre os âmbitos acadêmico e empresarial, esta representa um marco para a ecoeficiência, sua legitimação no meio organizacional. A partir da conceituação do WBCSD, inúmeras outras definições surgiram para o termo. Órgãos e instituições internacionais possuem sua própria definição, empresas ditam para si o significado da ecoeficiência, assim como a academia não deixa de contribuir nesse sentido (BRAUNGART ; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006).

Braungart , McDonough e Bollinger (2006) concebem a ecoeficiência como uma estratégia de ação social, pela qual a finalidade é reduzir o uso de materiais na economia com vistas a minimizar impactos ambientais indesejáveis e produzir níveis relativamente mais altos de riquezas econômicas, que deverão ser distribuídas de maneira mais justa. Nesse mesmo contexto, Piotto (2003) discorre sobre a ecoeficiência como o saber combinar desempenho econômico e ambiental tendo em vista o contexto externo, ao mesmo tempo em que reduz impactos ambientais; utiliza mais racionalmente matérias-primas e energia; reduz os riscos de acidentes e melhora a relação da organização com as partes interessadas (*stakeholders*). Guenster et al. (2011) também apresentam uma concepção semelhante da ecoeficiência, em que esta reflete a governança ambiental da empresa para além do que é indicado pelo cumprimento da legislação ambiental elementar e políticas de controle de poluição. Na visão de Hukkinen (2001), concepções mais ricas e complexas do significado da ecoeficiência, como as supracitadas, são apresentadas por um número razoável de autores.

Contudo, como advertem Braungart , McDonough e Bollinger (2006, p.2), o cerne do conceito é genericamente e mais frequentemente aceito como “fazer mais com menos: mais valor em produtos ou serviços com menos desperdício, menos uso de recursos e menos toxicidade”. Uma das justificativas para a disseminação e aceitação deste conceito, talvez seja em razão de que importantes instituições e organizações globais, incluindo OECD, Nações Unidas e Banco Mundial, por exemplo, adotaram tal visão da ecoeficiência, uma interpretação estreita, talvez até reducionista (HUKKINEN, 2001).

Em ratificação a esta constatação, Braungart, McDonough e Bollinger (2006) expuseram em seu trabalho onze definições do termo apresentadas por diversos atores sociais, desde estudiosos da academia, até órgãos internacionais e empresas multinacionais. A conclusão é a de que o foco recai inevitavelmente sobre esta versão estreita, a ecoeficiência

está associada à gestão da produção mais limpa por meio de novas tecnologias, à maximização da produção, ou seja, a produzir mais com menos impacto ambiental.

Segundo Schaffel (2010), a ideia de ecoeficiência está relacionada a uma dupla eficiência: ecológica e econômica. Entretanto, é preciso admitir que esta noção de eficiência é frequentemente associada, ou reduzida, à *eficiência econômica*, em detrimento da eficiência ecológica, ou seja, desequilibrada frente às exigências ambientais. Ehrenfeld (2005) afirma que a ecoeficiência é fundamentalmente uma relação de uma medida de valor econômico adicionado a uma medida de impacto ambiental: quanto mais alto o valor adicionado, mais eficiente será o uso dos serviços ambientais. Por considerar apenas dois elementos do desenvolvimento sustentável, o ambiental e o econômico, Ehrenfeld (2005) frisa que questões concernentes à equidade ou outras propriedades sociais não são incluídas no conceito de ecoeficiência.

Por estas exposições de definições percebe-se que a maior aceitação da ecoeficiência está relacionada à sua definição enquanto uma ferramenta da gestão ambiental nas organizações, estritamente ligada ao desempenho financeiro e à atividade produtiva, com foco nas tecnologias incrementais de produção mais limpa, tendo em vista os ganhos em vantagens competitivas. Além da influência que possuem os órgãos que propagam tal versão, de acordo com Demajorovic, Minaki e Crook, (2007), uma das principais razões que explica a popularidade da ecoeficiência como ferramenta é o fato de que esta não impõe limites ao crescimento e não envolve restrições a qualquer tipo de atividade industrial. Os autores ainda constatarem que esta flexibilidade atribuída à definição de ecoeficiência notoriamente adotada e legitimada pelas empresas se mostra compatível com as formas atuais de conduzir os negócios, baseadas nas mudanças incrementais da eficiência dos processos, propiciando maior interesse por parte das organizações em implementar estratégias de ecoeficiência em sua gestão.

Assim, a despeito da existência de trabalhos que contribuam com concepções mais ricas e complexas do significado da ecoeficiência, o que prevalece na maior parte das organizações empresariais é a ênfase na eficiência do processo como sinônimo de ecoeficiência. Contudo, várias são as críticas encontradas a respeito da ecoeficiência, principalmente no sentido de que ela se tornou o *modus operandi* para muitas organizações interessadas em criar mais valor com menos impacto (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

A ecoeficiência, de acordo com McDonough e Braungart (2002), trabalha dentro da mesma lógica sistêmica que originou todos os problemas vivenciados atualmente, ela representa um pouco mais do que uma ilusão de mudança. Para Hukkinen (2001), esta interpretação estreita do conceito de ecoeficiência deve ser criticada por limitar o conceito a

uma gestão do fluxo de matéria-prima e energia, desconectado do contexto socioeconômico e cultural local, desconsiderando o entendimento local dos ecossistemas, o que requer o envolvimento e os conhecimentos dos indivíduos e instituições locais.

Schaffel (2010) considera o discurso que apela à eficiência uma forma de legitimar a exploração dos recursos naturais, a partir da qual os impactos ambientais podem ser minimizados através da técnica e da eficiência, justificando uma ‘exploração esverdeada do meio ambiente’. No curto prazo, as estratégias ecoeficientes possuem, de certo modo, potencial para reduções tangíveis nos impactos ambientais causados pelas atividades empresariais, assim como apresentam oportunidades para a redução de custos. Porém, no longo prazo, tais estratégias são insuficientes para atingir os objetivos econômicos e ambientais que preza o conceito da ecoeficiência (BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006). Ao ignorar o impacto cumulativo das atividades econômicas, a ecoeficiência falha seriamente na tentativa de se engajar com os problemas mais urgentes relacionados ao meio ambiente e à sociedade (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006), ou seja, suas intenções são destinadas exclusivamente ao desempenho da própria organização.

Apesar de que, o critério mais amplamente aceito para alcançar a sustentabilidade organizacional constitui-se na eficiência empregada na gestão do meio ambiente aliada à performance econômica da empresa, este discurso estreito da ecoeficiência não é compatível com a perspectiva dinâmica da sustentabilidade (SCHAFFEL, 2010). É necessário reconhecer que a ecoeficiência pode ser um critério muito valioso pelo qual se guia e se mensura a sustentabilidade organizacional, bem por isso, compõe o quadro estratégico de uma organização, porém, como conceito único, é insuficiente e apenas uma parte do critério da S.O. (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; YOUNG; TILLEY, 2006). Pela conceituação abordada, tampouco é sinônimo da sustentabilidade ambiental nas organizações.

A redução dos impactos ambientais por atos ecoeficientes apenas cria a ilusão de melhoras incrementais e não estruturais, o que não é aceitável para que uma organização se torne realmente sustentável (YOUNG; TILLEY, 2006). Em síntese, realizar o ‘*business as usual*’ de forma mais eficiente não será suficiente para atingir o desenvolvimento sustentável. A melhoria da eficiência dos processos não leva necessariamente ao alcance da sustentabilidade, podendo ocultar efeitos negativos (SCHAFFEL, 2010). Vistas as definições da ecoeficiência e suas respectivas críticas, é possível inferir que, do modo como concebida e mais amplamente aceita, a versão estreita do discurso da ecoeficiência não se mostra compatível com as propostas holísticas e integrativas do alcance da sustentabilidade nas organizações que postulam a existência inter-relacionada dos elementos social, econômico e

ambiental (ELKINGTON; 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MCDONOUGH; BRAUNGART, 2002; YOUNG; TILLEY, 2006; HOFF, 2008), tais como a aqui preconizada.

O problema, contudo, não está no conceito de ecoeficiência como comumente utilizado, mas sim em sua incorporação e aplicação dentro de uma proposta de gestão mais abrangente. A aplicação do conceito não deveria se limitar ao simples fomento à melhoria de eficiência em hábitos e práticas já existentes, como é disseminado, mas também estimular a criatividade e a inovação organizacional em busca de novas formas de atuar. Ademais, o conceito não deveria estar limitado a uma empresa em específico, mas se estender por toda sua cadeia de valor (SCHAFFEL, 2010), ou seja, ser incorporado holisticamente pelo contexto em que está inserida a organização.

É nesse sentido, e por acreditar que as definições robustas da ecoeficiência (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; SCHAFFEL, 2010; GUENSTER et al., 2011) representam um nível maior de abrangência, ou seja, envolve não somente aspectos quantitativos concernentes ao desempenho financeiro e ambiental, mas também aspectos qualitativos que abordam os relacionamentos da organização, toma-se como a definição de ecoeficiência o saber intercambiar objetivos e resultados econômicos e ambientais de forma que haja benefícios mútuos e ampliados para ambos, por meio da entrega de produtos a preços competitivos e de serviços que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida.

Assim, quando validada, a ecoeficiência compõe um equilíbrio organizacional sistêmico representante da conquista parcial da S.A. que, por sua vez, contribui para um equilíbrio maior de interesses, a partir do desenvolvimento coletivo, coordenado e em contexto de cooperação para o alcance da S.O.. Como segundo componente da S.A., porém não menos importante, está a justiça socioambiental, explorada no próximo tópico.

#### 4.3.2 Justiça Socioambiental

Antes de avançar nas discussões sobre justiça ambiental, social e organizacional, as quais fundamentarão o conceito de justiça socioambiental nas organizações, faz-se necessário esclarecer o conceito de justiça, o qual como forma de pensamento filosófico e ético desde Platão e Sócrates moldou a forma como as pessoas veem o mundo. A justiça, a despeito de conter diversas designações é, na maioria das vezes, utilizada como sinônimo de equidade. Fortin e Fellenz(2008, p. 418), com base em diversos teóricos da área,

sintetizam um conceito de justiça adequado aos propósitos desta dissertação, pois segundo os autores, a justiça é

como uma lei natural com base em contratos, como instrumento de ordem social para as quais não existe padrão universal, como consequência do sistema econômico que é usado como um instrumento de manipulação para preservar e justificar uma ordem social, ou como resultado de associações históricas e direitos históricos. Na filosofia, a justiça foi pensada como um atributo de ordem social, como uma virtude humana, ou como um atributo de um ato.

Há ainda o entendimento de que o objeto da justiça é a estrutura básica da sociedade, a maneira como as instituições mais importantes, ou seja, a constituição política e principais acordos socioeconômicos, distribuem os direitos e deveres e como determinam a distribuição das vantagens obtidas com a cooperação social (RAWLS, 1997). A partir das definições supra, admite-se a justiça como um atributo básico da ordem social, pela qual, distribuem-se os direitos e deveres e se determinam a distribuição das vantagens obtidas com a cooperação social, para os quais não existe padrão universal.

No âmbito das organizações, as pesquisas sobre justiça já ocupa um espaço notório na academia, sendo associada a explicações sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações e as consequências daí decorrentes. Diz-se que a justiça, estando indelevelmente inscrita na vida social humana, não poderia deixar de estar presente também na vida organizacional. A justiça, para seus estudiosos, representa um requisito básico para o funcionamento efetivo das organizações e a satisfação de seus membros (REGO et al., 2002).

Entretanto, ao aliar tais preocupações às questões ambientais e sociais, ou seja, a justiça socioambiental organizacional, poucos são os estudos encontrados. Desta forma, para discutir o conceito de justiça socioambiental nas organizações, partiu-se de algumas discussões já pré-estabelecidas no âmbito da justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional.

A noção de justiça ambiental promove um discurso distinto daquele prevaecente no debate ambiental corrente – entre meio ambiente e escassez. Ao contrário, a ideia de justiça remete a uma distribuição equânime de partes e à diferenciação qualitativa do meio ambiente (ASCERALD, 2002). Assim, a justiça ambiental está atrelada à relação entre a exposição a riscos socioambientais e desigualdade socioeconômica, incluindo uma classe econômica mais baixa e etnias marginalizadas (VEIGA, 2007; URKIDI; WALTER, 2011).

Para *Common Wealth of Massachusetts* (2002) a justiça ambiental se baseia no princípio de que todos têm o direito de proteção no ambiente da poluição, viver e desfrutar de um ambiente limpo e saudável. Justiça ambiental é a participação igual, proteção igual e

significativa de todas as pessoas com respeito ao desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentos e políticas ambientais, além da distribuição equitativa de benefícios do meio ambiente.

Simon (2000), ao considerar o contexto global da desigualdade e injustiça ambiental, expõe que os crimes ambientais cometidos por organizações privadas são grandes, porém não únicos, responsáveis por tal quadro. Segundo este autor, a maioria das organizações poluidoras consiste em grandes empresas transacionais, e que quando envolvidas nesse tipo de crime, habitualmente também cometem outros tipos de infrações. Por outro lado, os estudos na área apontam que frequentemente o governo é a instituição mais poluidora e, por vezes, atua em ‘crimes verdes’ vinculado com outras corporações poluidoras. Entretanto, esses tipos de violações são feitas muito bem camufladas e quase não investigadas.

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

Percebe-se, pelas considerações apresentadas, a necessidade de envolvimento organizacional na justiça e na sustentabilidade ambiental. Legarda e Buendía (2011) corroboram esta ideia e salientam que o movimento de justiça ambiental reiterou publicamente o compromisso de promover a prevenção e redução da poluição industrial que incide sobre o planeta. Não somente por meio de controles de poluição ambiental, mas também a partir da revisão de princípios distributivos de impactos negativos e positivos, bem como da eliminação de crimes ambientais, acredita-se que as organizações podem contribuir de fato para gerar e manter a justiça ambiental no contexto onde ela atua, tendo em vista a sustentabilidade ambiental.

Aliada aos debates referentes à justiça ambiental está o fato de que ela amplia o debate ambiental tradicional, com base na preservação e conservação ambiental e controle da poluição, com questões que incluem a justiça social (LEGARDA; BUENDÍA, 2011). As justiça ambiental e social são, com frequência, vistas em termos de igualdade, inclusive ao tratar-se de políticas e ações para sustentabilidade a nível local, regional e nacional (AGYEMAN; EVANS, 2004).

De maneira geral, a justiça social é considerada um termo de difícil definição, porém, frequentemente associado a direitos humanos e políticos (ROBERTS, 2003). Conforme Ridell (2009), este assunto concerne tanto a aspectos econômicos quanto culturais da sociedade e, dessa forma, a justiça social está intimamente ligada ao interesse público. Por este contexto, o conceito de justiça social é desenvolvido reconhecendo a importância da diferença e da diversidade nas sociedades, além do desenho sobre o discurso político vigente em determinado contexto (CRAIG, 2009). As injustiças podem ser caracterizadas por diversas formas, mas tem maior prevalência na estratificação social.

A justiça social está associada aos grupos marginalizados da sociedade, no que tange à etnia, orientação sexual, classe socioeconômica, condição de saúde e educação, entre outros (RIDDEL, 2009). Há também as expressões e aplicações da justiça social concernentes a causas e consequências de dimensão espacial. Por exemplo, o acesso ao transporte público, oportunidades de emprego, acesso a tratamentos de saúde, etc. (ROBERTS, 2003). Em síntese, a justiça social envolve os seguintes valores: alcançar a equidade e igualdade de resultados e tratamento de toda a sociedade; reconhecer a dignidade e incentivar a autoestima de todos; reunir as necessidades básicas, definidas através do consenso transcultural; reduzir as desigualdades substanciais nas chances de geração de renda e vida; e buscar, na sociedade, a participação de todos, incluindo os mais desfavorecidos (CRAIG, 2009).

Observa-se que as discussões envoltas à temática da justiça social estão conectadas também a questões que envolvem a justiça ambiental. O entendimento geral é de que todos estes aspectos estão interligados, e se os benefícios proporcionados pelo ambiente não são igualmente distribuídos entre nações ou entre grupos, logo, há injustiças tanto ambientais quanto sociais (SYME; NANCARROW, 2001). É muito improvável haver justiça ambiental se não há justiça social (SPILLMANN, 1995).

Para Roberts (2003), a interpretação do desenvolvimento sustentável que inclui não somente a temática ambiental, mas também a social, sugere que a redução da exclusão social e a promoção da coesão e da justiça social são objetivos fundamentais, com reflexos no progresso econômico e também na gestão do meio ambiente. Dessa monta, um modelo básico de desenvolvimento sustentável pode determinar a provisão da justiça social a partir, por exemplo, da melhoria do tratamento e acesso à água, do acesso à educação de qualidade e à oportunidades de emprego, e à eliminação do abuso dos direitos humanos.

Craig (2009) acredita que o principal obstáculo para se promover a justiça social é estrutural ou sistêmico, ou seja, a sociedade como um todo não opera dentro de um

quadro de justiça social. O governo, de forma reconhecida, não faz o suficiente para alterar os termos de valor deste quadro nacionalmente, tampouco globalmente. Por outro lado, ao pensar no caso das organizações, é difícil que os líderes organizacionais se oponham a argumentos a favor da justiça social.

É esperado que as organizações encarem a igualdade e justiça social como fins desejáveis em si mesmos, sem que retornos econômicos assumam qualquer prioridade. Apesar de muitos argumentos críticos feitos sobre a presença da justiça social em contexto organizacional, as arguições parecem ser mais favoráveis e postula-se que a partir das ações das organizações é possível alcançar maiores níveis de equidade social, mediante oferta de oportunidades iguais, inclusão de minorias, práticas não discriminatórias e gestão da diversidade (TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010).

Desta forma, destaca-se a importância das organizações no contexto da justiça ambiental e social, haja vista além de algumas multinacionais serem maiores até mesmo que alguns países, elas também são, em alguns casos, mais proeminentes e eficientes que o Estado. Assumir uma postura em consonância ao que preza estes termos pode ser considerado não somente uma necessidade por parte das organizações, mas até mesmo uma obrigação para aquelas que almejam alcançar a sustentabilidade ambiental.

A justiça, de fato, tem sido um foco de estudo na teoria das organizações já por quase meio século, e, atualmente, apresenta um corpo teórico extensivo e robusto (WHITEMAN, 2009). De maneira simplificada, a justiça organizacional lida com o papel da justiça como uma consideração no local de trabalho, além de estudar como as percepções dos funcionários acontecem em relação à justiça no trabalho (FOLGER; CROPANZANO, 1998).

Whiteman (2009), ao analisar a literatura sobre justiça organizacional, ressalta que a despeito de as pesquisas tipicamente investigarem as percepções sobre justiça entre atores organizacionais internos, poucos são os estudos que analisam as percepções entre organizações e *stakeholders* externos. Entretanto, as questões sobre justiça permeiam todo tipo de interação social e não se restringem à relações empregador-empregado. As relações com *stakeholders* podem agregar ricas contribuições no contexto da justiça organizacional, em razão de que estas relações podem estar envoltas a conflitos de cultura e dinâmicas de poder, aspectos diretamente vinculados à noção de justiça organizacional.

Estudos sobre a justiça organizacional encontram-se basicamente em cinco perspectivas: a noção de justiça distributiva (percepção da justiça sobre os resultados); a justiça procedimental (percepção sobre os meios determinados para alcançar resultados); a justiça interacional (percepção sobre a qualidade da interação com os decisores), dividida em

justiças interpessoal (percepção sobre o tratamento digno e respeitoso) e informacional (percepção sobre o fornecimento de informações e a justificativa das decisões) e a justiça política (percepção sobre as políticas organizacionais) (ROBBINS; SUMMERS, MILLER, 2000; REGO et al., 2002; WHITEMAN, 2009; BROWN; BEMMELS; BARCLAY, 2010).

A justiça distributiva configura a percepção de justiça sobre os resultados distribuídos, decorrentes de processos organizacionais (WHITEMAN, 2009). A ênfase incide sob as distribuições de recursos, sejam positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, medidas de disciplina, entre outros (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Estudos sobre a justiça ambiental recaem geralmente sobre este tipo de justiça, em que os grupos marginalizados recebem os impactos ambientais negativos provenientes das decisões organizacionais (WHITEMAN, 2009).

A justiça procedimental enfatiza o processo pelo qual são distribuídos os resultados, ou seja, refere-se aos métodos, mecanismos e processos utilizados para determinar os resultados. Pode envolver, por exemplo, considerações sobre a maneira correta de realizar um processo de tomada de decisão, um processo de resolução de conflitos, entre outros (FOLGER; CROPANZANO, 1998). As percepções sobre a justiça procedimental são influenciadas pela cultura e impactam de forma substancial as relações com *stakeholders*, haja vista influencia diretamente o nível de aceitação de decisões e o grau de confiança sobre os decisores. O diálogo e a participação são assim fundamentais (WHITEMAN, 2009).

A justiça interacional tangente aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões, referem-se, assim, aos aspectos da conduta social (FOLGER; CROPANZANO, 1998; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Rego et al. (2002) afirmam ser necessária uma fronteira dentro desta dimensão, porque os elementos que a constitui são de natureza diversa, diferenciam, assim, a justiça interpessoal e informacional. A primeira representa o grau em que o superior adota tratamento digno e respeitador. A segunda reflete o fornecimento de informações e a explicação/justificativa das decisões.

Enfim, a justiça política, como delineada por Brown, Bemmels e Barclay (2010), diz respeito às políticas, regras, critérios de decisões adotados pela organização. Conforme o estudo dos autores, foi evidenciado que (a) os indivíduos fazem julgamentos sobre a política organizacional, de maneira distinta às outras formas de justiça apresentadas, (b) as percepções de justiça política predizem variações nos comportamentos individuais, bem como (c) interagem com as justiça distributiva e procedimental no sentido de prever

comportamentos relacionados às intenções de deixar a empresa e aos comportamentos de cidadania.

Seja qual for a instância de justiça organizacional, incluindo as dimensões social e ambiental, é consenso que as percepções de justiça ou injustiça acarretam efeitos expressivos nos processos e resultados organizacionais, como o desempenho da organização, cooperação, comportamento cidadão, assim como abstinências, ociosidade, estresse, roubos, atrasos, sabotagens, violências, entre outros (WHITEMAN, 2009). As pessoas que se sentem justamente tratadas pela organização e seus superiores são mais comprometidas com a vida organizacional, manifestam menores intenções de abandonar a organização, sentem-se mais satisfeitas no trabalho, mais confiança na organização e seus decisores e expressam níveis superiores de desempenho (REGO et al., 2002). Robbins, Summers e Miller (2000) assinalam que não só as atitudes e intenções são importantes consequências das percepções de justiça como seu contrário é verdadeiro, ou seja, as percepções de justiça configuram resultados basilares das atitudes demonstradas pelos indivíduos.

É possível inferir que as considerações sobre a sustentabilidade, de forma geral, podem refletir percepções de justiça organizacional: as políticas adotadas, os procedimentos, resultados obtidos, disponibilização de informações e justificativas para decisões tomadas, assim como a qualidade dos relacionamentos em alianças com outros *stakeholders* podem acarretar percepções de justiça e injustiça, com consequências positivas ou negativas a serem enfrentadas pelas organizações.

Após compreender as dimensões das justiças ambiental, social e organizacional, parte-se para a definição da justiça socioambiental organizacional como componente da sustentabilidade ambiental. A justiça ambiental incide sobre as organizações no sentido do controle da poluição ambiental, da revisão de princípios distributivos de impactos ambientais negativos e positivos, e da eliminação de crimes ambientais. A justiça social, por sua vez, é verificada nas organizações mediante o exercício dos direitos humanos, a oferta de oportunidades iguais de emancipação, inclusão de minorias, práticas não discriminatórias e gestão da diversidade.

Ao incluir aspectos sociais e ambientais sobre a noção de justiça organizacional, seu nível de complexidade aumenta, uma vez que passa a importar uma diversidade maior de *stakeholders* em cinco dimensões distintas de justiça. A concretização da ideia de justiça socioambiental, assim, tem uma dimensão distributiva, relacionada à percepção de justiça em relação à distribuição dos benefícios, riscos e impedimentos, e também os aspectos procedimental e político, referente à participação efetiva dos grupos

afetados nas decisões procedimentais e sobre as políticas sociais ambientais que as atingem. Há ainda a dimensão interpessoal, em que os grupos fazem julgamentos sobre o tratamento que recebem, e a dimensão informacional, concernente à divulgação e ao compartilhamento de informações pertinentes.

Assumir uma postura em consonância ao que preza estes termos supra pode ser considerado não somente uma necessidade por parte das organizações, mas até mesmo uma obrigação para aquelas que almejam alcançar a sustentabilidade ambiental. Como já comentado, a justiça representa um requisito básico para o funcionamento efetivo das organizações e o comportamento de seus membros, ao tratar-se de questões mais amplas da sustentabilidade, esta exigência torna-se inquestionável. A partir das contribuições dos autores referenciados até então (SPILLMANN, 1995; REGO et al., 2002; ASCERALD, 2002; WHITEMAN, 2009; BROWN, BEMMELS; BARCLAY, 2010; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010; LEGARDA; BUENDÍA, 2011), define-se a justiça socioambiental é considerada como o saber conduzir as atividades da organização a partir do exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política.

Assim, as premissas da ecoeficiência e da justiça socioambiental, enquanto componentes da sustentabilidade ambiental, fazem-se necessárias imersas na organização, a fim de que contribuam para o alcance da S.A. e potencializem as suas possibilidades para o alcance da sustentabilidade organizacional. O desafio agora é traduzir os conceitos na prática.

Discorreu-se anteriormente sobre sistemas e ferramentas de gestão que permitissem às organizações lidar com o meio ambiente, operacionalizando seu conceito. Entretanto, foi constatado que, dentre os meios de gestão existentes e mais disseminados nas organizações, não há algum que possa traduzir as premissas da sustentabilidade ambiental, limitando-se a tratar da gestão ambiental, uma perspectiva válida e legítima, porém, insuficiente em relação à S.A., tendo em vista a complexidade de seus componentes. Há, portanto, a necessidade de um modelo de gestão que permita às organizações atuarem de forma inter-relacionada ao seu meio externo, ao mesmo tempo em que operem em sintonia com seus processos internos, visando ao alcance da S.A., como um caminho para o alcance da S.O..

Encontra-se na literatura, porém, o contrário: modelos de operacionalização da S.O. que incluem a S.A., ou ao menos elementos da dimensão ambiental. A seção seguinte irá explorar este assunto, com vistas a pontuar avanços e fragilidades em alguns modelos encontrados e destacados como originais.

#### 4.4 MODELOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Conforme já salientado, o conceito de desenvolvimento sustentável carece de meios de operacionalização e contextualização e de uma tradução dos princípios gerais da sustentabilidade em práticas organizacionais. No entanto, alcançar a sustentabilidade não é uma tarefa trivial e sua incorporação nas organizações prescinde de uma abordagem pela qual a mesma não seja considerada uma mera ‘adição’, mas seja sistematicamente integrada em todas as atividades organizacionais. Em outras palavras, a sustentabilidade organizacional demanda *frameworks* ou modelos de gestão que permitam à organização entender e agir em conformidade com as premissas da sustentabilidade, mensurar seu desempenho e avaliar seu progresso, bem como dispor de meios para comunicar políticas e avanços em direção à sustentabilidade para seus *stakeholders* (AZAPAGIC, 2003; BARKEMEYER et al., 2011).

Porém, até o momento, não é possível identificar um *framework* global de gestão que permita tal abordagem sistêmica e estrutural para administrar a sustentabilidade organizacional (AZAPAGIC, 2003). Em meio à propagação de novas práticas e estudos que buscam promover e/ou relatar a gestão sustentável, nota-se um maior número de iniciativas relacionadas a guias ou a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, em lugar de novas estratégias de implementação, sistemas de mensuração e modelos gerenciais (HANH; SCHEEMESSER, 2005; VOS, 2007; BARKEMEYER et al., 2011; EWEJE, 2011). São poucos os estudos que buscam desenvolver e/ou aplicar algum tipo de modelo de gestão da sustentabilidade e, em geral, os que o fazem frequentemente não possuem originalidade, limitam-se apenas a reproduzir repetições.

Apoiado nas considerações supra, buscou-se por artigos que relatassem a aplicação ou proposição de modelos de operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional. Com a intenção de identificar avanços e também analisar fragilidades com base em parâmetros conceituais adotados como ideais, de um total de 38 artigos que tinham essa característica, foram destacados como os mais originais cinco modelos, desenvolvidos em várias localidades e anos diferentes. O **Quadro 9** elenca a nomenclatura dos modelos analisados, seus respectivos autores e a sua origem. Nota-se que o último modelo a ser analisado é o FRASOR, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), modelo base para esta dissertação. Na sequência, dá-se início às descrições de cada modelo.

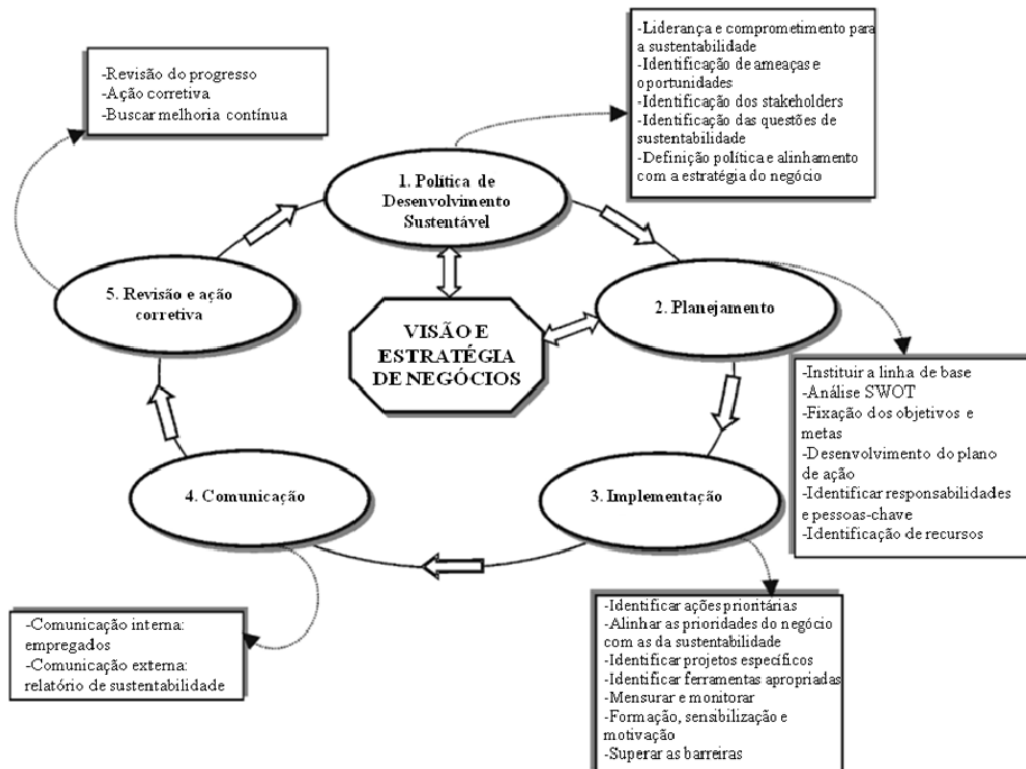
**Quadro 6** – Modelos de gestão da sustentabilidade organizacional em análise.

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

Fonte: elaborado pela autora

### Sistema de gestão da sustentabilidade corporativa

O primeiro modelo apresentado é desenvolvido por Azapagic (2003). O autor acredita que alcançar a sustentabilidade corporativa não é uma tarefa trivial, envolve visão, comprometimento e liderança. Bem por isso há a necessidade de facilitar a convergência e padronização de abordagens para a gerência da mesma, demonstrada por meio de um *framework*, apresentado na **Figura 5**.

**Figura 5** - Sistema de gestão da sustentabilidade corporativa.

Fonte: traduzido de Azapagic (2003, p. 305)

Conforme observado na **Figura 5**, o sistema de gestão da sustentabilidade corporativa emerge e é incorporado dentro da visão e estratégia de negócios. A sustentabilidade é concebida como uma ferramenta ‘guarda-chuva’ que auxilia na identificação e gerenciamento dos riscos econômicos, ambientais e sociais de maneira integrada. O *framework* proposto por Azapagic (2003) compreende cinco estágios interligados.

O primeiro passo, relacionado diretamente à visão e estratégia de negócios, refere-se à política de desenvolvimento sustentável, a qual envolve a demonstração de liderança e do comprometimento com a sustentabilidade, a identificação de ameaças e de oportunidades, dos *stakeholders* e também das questões de sustentabilidade. Deve haver ainda a definição política e alinhamento com a estratégia e visão do negócio. A segunda etapa do sistema de gestão da S.O. é o planejamento, no qual são necessárias a realização de uma análise SWOT da sustentabilidade e a definição de objetivos e metas para o desenvolvimento de um plano de ação, por meio da identificação do quadro de pessoal necessário e atribuição de responsabilidades, além da especificação e alocação de recursos.

No terceiro passo ocorre a implementação do sistema de gestão da S.O., a qual inclui mudanças na cultura organizacional e nas atitudes dos empregados. Nesta fase iniciam-se as ações prioritárias, como a identificação de ferramentas apropriadas para se alcançar a sustentabilidade de forma a alinhar as prioridades da sustentabilidade com as prioridades da organização. Fazem-se necessários a mensuração e monitoramento, bem como a sensibilização, formação e motivação de todos os envolvidos. O quarto passo concerne à comunicação organizacional, tanto em âmbito interno quanto externo. O progresso do sistema precisa ser comunicado para todos os empregados periodicamente, a fim de que estejam conscientes e tenham acesso aos relatórios de sustentabilidade produzidos. Já a comunicação externa contribui para manter a transparência e para responder a questões emergentes e a pressões.

Por fim, o quinto passo se refere à revisão e ação corretiva. Neste estágio, faz-se uma revisão a fim de observar se os objetivos e metas foram alcançados. Caso não tenham sido alcançados, os motivos de tal ocorrência precisam ser claramente identificados e ações corretivas apropriadas devem ser tomadas. Por outro lado, se os objetivos forem atingidos e comunicados claramente, o processo começa novamente com a revisão e o realinhamento da política com as estratégias do negócio. Na concepção de Azapagic (2003), a sustentabilidade não é uma ‘adição’, precisa ser parte integral dos negócios e ter o comprometimento da alta cúpula da organização.

*Rede Corporativa Sustentável Local*(SLEN – sigla em inglês)

Segundo Wheeler et. al (2005) o modelo SLEN tem por finalidade descrever a maneira pela qual iniciativas sustentáveis em países em desenvolvimento podem prosperar em ambientes de redes baseados na confiança. Os autores examinaram 50 estudos de caso de empresas aparentemente bem sucedidas, autossuficientes e sustentáveis, com atividades baseadas nos países em desenvolvimento. O estudo mostrou que as empresas estão inseridas em densas redes entre organizações privadas, comunidades locais, organizações sem fins lucrativos, entre outros atores, nas quais as atividades são autogeridas de forma que criem valor em termos econômicos, sociais, humanos e ambientais. Cinco atributos foram definidos como características dos atores inseridos no modelo SLEN: âncora financeira; missão social ostensiva; resultados sustentáveis; investimento exógeno; e objetivos variados dos participantes.

A identificação de uma âncora financeira nas redes é importante para o desenvolvimento do modelo SLEN à medida que permite assegurar sua sustentabilidade financeira. Através de portes distintos (micro, pequenas, médias empresas ou multinacionais), empresas com missões sociais ostensivas são, com frequência, uma parte integral das redes. As redes fornecem uma oportunidade para empresas, comunidades, indivíduos, governos, agências desenvolvimentistas e ONGs a reconhecer uma base de ativos compartilhados e construir um ciclo virtuoso de ativos crescentes e resultados sustentáveis. Estes últimos estão classificados em quatro categorias: (1) lucros e retornos seguros em investimentos; (2) desenvolvimento econômico local e comercial; (3) aumento da qualidade de vida humana e ecológica; e (4) independência econômica individual e comunitária.

O investimento exógeno é construído a partir de ativos já existentes também em quatro categorias: capital humano, capital social, capital financeiro e capital ecológico. Estas categorias não são exatamente necessárias para a expansão da rede, mas estão presentes de alguma forma. O reabastecimento de recursos ou o reinvestimento deve ocorrer para que a rede cresça e se torne independente. No modelo SLEN todos participantes concordam com o primeiro propósito da rede: a colaboração. Isto faz que existam poucas agendas normativas e, conseqüentemente, não oprime os participantes a nenhum constrangimento ideológico. O valor e os resultados obtidos por meio da rede diferem para cada participante conforme o que for considerado mais importante para ele. A **Figura 6** representa o modelo.

**Figura 6 –** O modelo de Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN).



**Fonte:** Traduzido de Wheeler et. al (2005, p. 39)

De modo geral, investimentos nos ativos humano, social, financeiro e ambiental precisam ser simultâneos e coordenados a fim de maximizar o impacto da formação de SLENs. Para tanto, serão necessários altos níveis de cooperação entre agências internacionais, governos, empresas multinacionais, grandes empresas nacionais em países em desenvolvimento, entre outros. Wheeler et al. (2005) salientam que estes atores deverão pensar em si mesmos não mais apenas em suas funções políticas, mas também como construtores de redes, construtores de capacitação, incubadores de rede e inovadores, líderes e disseminadores de aprendizados.

#### *Framework Balanced Scorecard Hexagonal*

O terceiro modelo de S.O. a ser apresentado é descrito por Cheng, Fet e Holmen (2010). As autoras frisam que como alicerces para um quadro integrado de sustentabilidade organizacional deve-se usar o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Mapa Estratégico.

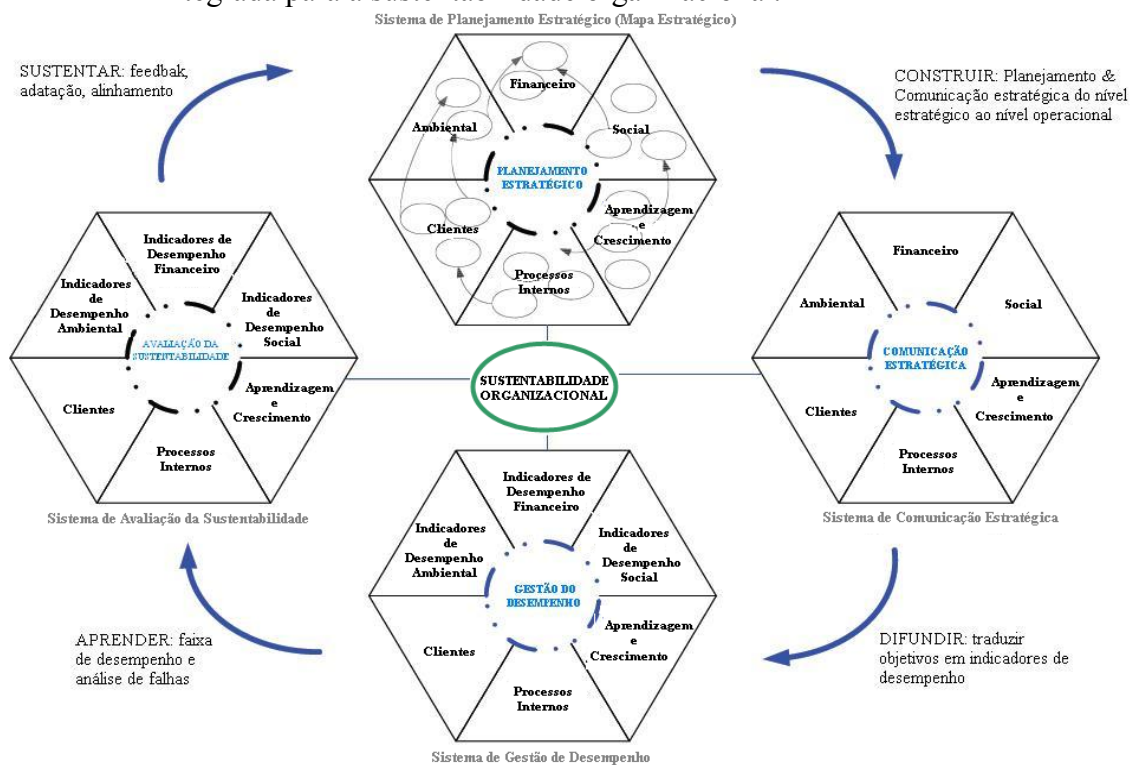
Com foco específico na representação visual do hexágono (**Figura 7**), a sua metade inferior representa os ativos intangíveis da empresa. O ciclo é iniciado na parte inferior direita com a perspectiva ‘Aprendizagem e Crescimento’ com foco nos funcionários, suas habilidades e conhecimentos, por meio de treinamentos e desenvolvimento de competências. No sentido horário, a perspectiva de aprendizado e crescimento leva à perspectiva ‘Processos Internos’, centrada na qualidade e produtividade dos processos

internos da empresa. A conexão lógica seguinte é a perspectiva ‘Cliente’, que focaliza clientes diretos e consumidores finais, e o oferecimento de valor único.

A próxima conexão ocorre na metade superior do hexágono, a qual delinea a abordagem do TBL. A perspectiva ‘Ambiental’ é a conexão lógica com a perspectiva ‘Clientes’ devido ao pressuposto de que os produtos e processos são desenvolvidos em consideração ao desempenho ambiental da organização. Já a perspectiva ‘Financeira’ é orientada tanto pela perspectiva ‘Ambiental’ quanto ‘Social’, com vista a lembrar os gestores de que os processos e conteúdos estratégicos devem envolver ambas estas perspectivas, sem perder de vista o desempenho econômico. Por fim, a perspectiva ‘Social’ é orientada em sentido anti-horário pela perspectiva ‘Aprendizado e Conhecimento’, e possui foco no planejamento estratégico em termos de transformar problemas sociais emergentes tanto da comunidade local quanto da sociedade em geral.

A partir destas seis perspectivas, é elaborada a abordagem de *Balanced Scorecard* Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional, composta por quatro subsistemas, como mostra a **Figura 7**.

**Figura 7** – *Framework* conceitual de uma abordagem de *Balanced Scorecard* Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional.



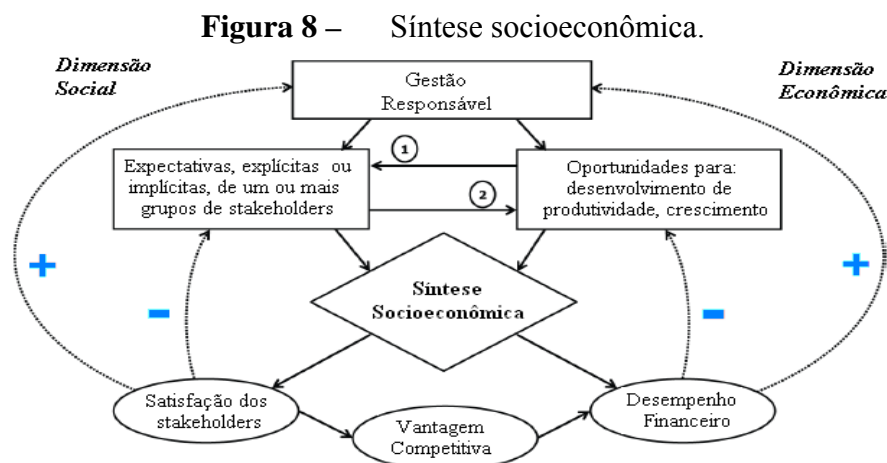
Fonte: traduzido de Cheng, Fet e Holmen (2010, p. 10)

O ciclo estratégico de sistema de gestão contido no representado pelo *framework* na **Figura 7** é iniciado pelo ‘Sistema de Planejamento Estratégico’, onde é permitido à organização **construir** uma plataforma de aprendizagem, a fim de efetivamente utilizar o meio ambiente e a sociedade como direcionadores de recursos e de desenvolvimento de capacidades. Com objetivos estratégicos formulados, a organização precisará **difundi-los** pelas seis perspectivas a partir da comunicação vertical e horizontal em cada unidade de negócio, por meio do ‘Sistema de Comunicação Estratégica’. Passando para o ‘Sistema de Gestão do Desempenho’, as definições de objetivos para cada unidade de negócio são traduzidas em indicadores de desempenho específicos, a fim de integrar as unidades de sistema na organização. As lacunas entre os desempenhos planejado e ocorrido são identificados para permitir que a organização **aprenda** e seja aprimorada. No término do ciclo está o ‘Sistema de Avaliação da Sustentabilidade’ em que dados sobre desempenho e falhas na organização são designados em indicadores de desempenho interno e externo. A organização então adapta sua estratégia e realinha seus recursos a fim de **sustentar** seu desempenho.

No contexto do *framework*, os objetivos estratégicos são desenvolvidos em nível localizado, unidade de negócios e nível individual para facilitar a coordenação e cooperação entre os mesmos. Assim, a comunicação estratégica e o aprendizado são a espinha dorsal do *framework Balanced Scorecard* Hexagonal. A implementação da S.O. significa torná-la real na estratégia e operações. Ao mesmo tempo, a execução também implica o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades de ordem superior. (CHENG; FET; HOLMEN, 2010).

### *Síntese Socioeconômica*

O quarto modelo de proposição da operacionalização da sustentabilidade organizacional é o desenvolvido por Molteni e Pedrini (2010). A Síntese Socioeconômica compreende soluções práticas que combinam alta competitividade e desempenho econômico com ótimos desempenhos sociais e ambientais. Por esta síntese, os autores entendem novas soluções que proporcionem respostas efetivas a expectativas de grupos de *stakeholders*, para além das exigências legais, que contribuam para o aumento da competitividade, lucratividade e para o sucesso no longo prazo da organização. A **Figura 8** ilustra este modelo.



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

Molteni e Pedrini (2010) chamam a atenção para os efeitos de *feedback* presentes na síntese socioeconômica, que a equilibra e a reforça. Há dois processos de equilíbrio, dado que a vantagem competitiva alcançada auxilia a aproximar possíveis lacunas entre estratégia planejada e estratégia realizada, bem como em relação à satisfação de *stakeholders*. Este efeito de equilíbrio explica por que a síntese socioeconômica tende a perder o seu valor ao longo do tempo dos pontos de vista competitivo e social, tornando-se uma mera condição de trabalho da empresa. Assim, há a necessidade de contínuos relançamentos, novos projetos com suas próprias características socioeconômicas. Há também dois processos de reforço, visto que melhores resultados econômicos aumentam a disponibilidade de recursos financeiros. Portanto, ambos os processos de equilíbrio e de reforço alimentam o desenvolvimento da organização e aumentam a predisposição em satisfazer as necessidades dos *stakeholders* de maneiras diferentes.

Na concepção de Molteni e Pedrini (2010), a síntese socioeconômica concerne a uma vasta gama de elementos organizacionais, desde processos únicos à orientações estratégicas. Os autores então fornecem uma classificação das soluções promovidas pela síntese socioeconômica, com sete níveis crescentes, como no **Quadro 7**. Nos níveis mais baixos, as soluções são de caráter genérico, sendo aplicáveis em diversas organizações e decididas por níveis gerenciais medianos, já nos níveis mais altos, as soluções oferecidas são mais específicas, decididas por níveis gerenciais de alta cúpula.

**Quadro 7 –** Níveis das soluções promovidas pela síntese socioeconômica.

Níveis		Descrição
1	<b>Microações</b>	Gestores são capazes de combinar impactos positivos sociais ou ambientais com benefícios econômicos. Ex: adoção de lâmpadas frias e/ou uso de sensores de aproximação.
2	<b>Iniciativas Funcionais</b>	Soluções inseridas na funcionalidade organizacional que possuem um amplo impacto nas micro-ações. Ex: introdução de enfermaria na empresa.
3	<b>Iniciativas Transversais</b>	Envolve mais funções e mais negócios da empresa. Ex: política global de economia de energia.
4	<b>Estratégias Funcionais</b>	Todas as atividades que pertencem a uma função da empresa são interpretadas a partir da dimensão socioambiental. Ex: políticas de gestão de recursos humanos que produzem benefícios para o funcionário e para o desempenho financeiro da empresa.
5	<b>Negócios Sociais e/ou Ambientais</b>	Negócios em que impactos sociais e/ou ambientais são centrais para a estratégia competitiva da empresa. Ex: lançamento de produtos que visam à satisfação de necessidades de um grupo social fraco.
6	<b>Perfil da Empresa</b>	Abordagem sinérgica entre o desempenho econômico e resultados socioambientais que inspira o perfil da organização. Ex: dispersão da empresa em uma localidade rural em detrimento de sua concentração.
7	<b>Identidade da Empresa</b>	A orientação social e/ou ambiental constitui o ponto central da identidade da empresa. Todas as decisões são tomadas conforme este critério.

Fonte: elaborado a partir de Molteni e Pedrini (2010)

Molteni e Pedrini (2010) advertem que quando a Síntese Socioeconômica ocorre em níveis mais baixos tende a ser mais facilmente imitada por diferentes organizações. Contrariamente, as soluções oferecidas pelos níveis mais altos da síntese socioeconômica apenas podem ser imitadas com muito mais dificuldade, em razão de sua especificidade. Na visão dos autores, o modelo da Síntese Socioeconômica pode ser utilizado em duas circunstâncias diferentes: para avaliar se um processo ou uma estratégia é realmente virtuoso e para estimular inovações designadas para o bem comum. Em suma, o modelo da Síntese Socioeconômica fornece orientação e auxílio aos gestores para a prática da sustentabilidade. Simultaneamente, este modelo demanda das pessoas a busca pelo bem comum e capacidades e criatividade suficientes para superar conflitos e encontrar novas soluções.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), ao buscarem por uma teoria que permitisse contemplar um agir organizacional processual capaz de qualificar, categorizar e conduzir os preceitos da sustentabilidade em contexto organizacional, identificaram como apropriada a Teoria do Agir Organizacional desenvolvida por Bruno Maggi (2006), já explorada no primeiro capítulo desta dissertação. Retomando Maggi (2006), a teoria do agir organizacional é tanto uma teoria do agir social como uma teoria do agir racional. O agir social indica um agir do qual o sentido intencionado, concernente tanto aos processos de ação de um sujeito singular quanto aos processos de ação coletiva. O agir organizacional é um macroprocesso consequente de inúmeros subprocessos, influenciado tanto por fatores externos quanto internos. Esses processos, para serem efetivamente realizados, precisam ser comprovadamente compreendidos pelos indivíduos que o realizarão e deles participarão.

Segundo relatam os autores, em pesquisa de teoria que propusesse conceitos impulsionadores de consistência e coerência às ações organizacionais, aproximou-se da lógica das competências, haja vista esta detém premissas exigentes da compreensão do coletivo e de sua relação com o individual. Os autores definem a competência como um saber fazer coletivo de alta qualidade, que representa a operacionalização sistêmica dos recursos considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais. Acrescentam ainda que o agir organizacional pode ser traduzido como uma competência organizacional, permitindo objetividade na descrição e tornando-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados. Com base no trabalho de Mills et al. (2002), os autores propõem uma classificação hierárquica na qual são inseridas as competências organizacionais passíveis de serem instigadas e promovidas. Uma vez unidas às perspectivas da teoria do agir organizacional, Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) apresentam o **Quadro 8**.

**Quadro 8** – Uma categorização simplificada de competências organizacionais.

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

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

Por estas inferências, o conceito de competência organizacional remete à capacidade organizacional de conceder retorno econômico suficiente e agregar valor social aos indivíduos, complementando com os preceitos do *triple bottom line*, agrega-se a exigência de não comprometer o ambiente. A S.O. refere-se a uma competência central, da organização, ativada pela entrega de três competências chaves: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social. Por seu turno, estas três sustentabilidades componentes da S.O. são compostas por três outras competências que as suportam: a Ecoeficiência, a Justiça Socioambiental e a Inserção Socioeconômica. Quando validadas, as três competências de suporte permitem um equilíbrio organizacional sistêmico representante da conquista da sustentabilidade organizacional. Vide modelo na **Figura 9**.

**Figura 9** – *Framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional.



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

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) constatam que as competências apresentam potencial para orientar a gestão da sustentabilidade, mas se estiverem desarticuladas de suas premissas, gerarão processos desintegrados que tendem a acarretar em falta de coesão estratégica e, por conseguinte, prejuízos econômicos, sociais e ambientais. Neste cenário, é necessário, portanto, o alinhamento entre estratégias e objetivos organizacionais, às intenções individuais e à abordagem integrativa do TBL. Os autores acreditam que o *framework* apresentado introduz aos estudos das organizações a validação, ainda que teórica, da importância da justaposição dos termos em estudo como meio alternativo de viabilizar o acontecimento da sustentabilidade organizacional.

#### 4.4.1 Análise Sobre Modelos de Gestão da Sustentabilidade

De forma geral, ao analisar-se os modelos apresentados, algumas observações específicas fazem-se pertinentes para delimitar parâmetros conceituais considerados como ideais. Percebe-se que a S.O. não deve ser considerada uma ‘adição’, muito além disso, ela precisa ser parte integral dos negócios em seu contexto (AZAPAGIC, 2003), a implementação da sustentabilidade significa torná-la real na estratégia e operações das organizações, ao mesmo tempo, isso demanda comunicação, implica o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades de ordem superior (CHENG; FET; HOLMEN, 2010). Essas capacidades de ordem superior podem ser entendidas como o desenvolvimento de competências, que segundo Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), remete à capacidade organizacional de conceder retorno econômico suficiente e agregar valor social aos indivíduos sem comprometer o ambiente. Ademais, frisa-se que investimentos nos ativos social, econômico e ambiental precisam ser simultâneos e coordenados (WHEELER et al., 2005). Estes investimentos precisam proporcionar respostas efetivas para além das exigências legais, que contribuam para o aumento da competitividade, lucratividade e para o sucesso no longo prazo da organização (MOLTENI; PEDRINI, 2010).

Dessa monta, com base nas teorizações oferecidas pelos cinco modelos apresentados, entende-se por parâmetros conceituais ideais aos modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações o exposto no **Quadro 9**:

**Quadro 9** – Parâmetros conceituais referentes às competências na e da organização.

Parâmetros	Referências
A S.O. deve ser encarada como parte integral e contextual dos negócios, por meio da sua implementação nas estratégias e nas operações.	Azapagic, 2003; Cheng; Fet; Holmen, 2010
É necessário o desenvolvimento de competências para a S.O. que incluam retornos econômicos, agregação de valor social e preservação ambiental, ocorrendo simultaneamente e coordenadamente.	Wheeler et al., 2005 Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b),
A formação de alianças com outros grupos de interesse (ONGs, fornecedores, concorrentes) é fundamental para o alcance da S.O.	Wheeler et al., 2005
A gestão da S.O. deve proporcionar respostas além das exigências legais para que contribuam para a competitividade, lucratividade e para o sucesso no longo prazo.	Molteni; Pedrini, 2010

**Fonte:** elaborado pela autora

Por estes parâmetros estabelecidos, torna-se possível identificar pontos de avanços e fragilidades em cada um dos cinco modelos apresentados. Como forma de simplificação e melhor visualização, no **Quadro 10** é apresentado um resumo dos avanços e fragilidades apontados nos modelos estudados:

**Quadro 10** – Aspectos convergentes e diferenciais dos modelos de S.O. estudados.

Modelo	Avanços e Fragilidades	
<b>Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional Azapagic (2003)</b>	<b>Avanços:</b> - Clareza da importância de que a sustentabilidade faça parte da estratégia e visão organizacional; - Mudança cultural e de atitude; - Apresentação de um ciclo: política, planejamento, implementação, comunicação, revisão e ações corretivas.	<b>Fragilidade:</b> - A sustentabilidade pode se tornar algo meramente instrumental, antes que uma ‘ideologia’ para a organização, devido ao fato de estar atrelada quase exclusivamente à estratégia organizacional, e não à estratégia de desenvolvimento de competências.
<b>Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENS) Wheeler et. al (2005)</b>	<b>Avanços:</b> - A rede possui várias âncoras; - Proporciona visão macro da sustentabilidade; - Traz na sua essência, a necessidade de mudança profunda de valores.	<b>Fragilidades:</b> - Possibilidade de conflitos de interesses e da predominância do individual ante ao coletivo; - Não demonstra como a sustentabilidade é implementada nas estratégias e operações das organizações envolvidas; - Não menciona o desenvolvimento de competências para a SO.
<b>Balanced Scorecard Hexagonal (BSH) Cheng, Fet e Holmen (2010)</b>	<b>Avanços:</b> - Traz a gestão da S.O. em um contexto estratégico; - Apresentação de um ciclo: Construir, Difundir, Aprender e Sustentar.	<b>Fragilidade:</b> - Aborda as perspectivas Ambiental e Social como áreas funcionais da organização.
<b>Síntese Socioeconômica Molteni e Pedrini (2010)</b>	<b>Avanços:</b> - Necessidade de trabalhar em novos projetos constantemente - Traz sete estágios de classificar a intensidade em que a organização está inserida na sustentabilidade.	<b>Fragilidade:</b> - Não demonstra explicitamente a integração do pilar ambiental; - Não faz menção ao desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da sustentabilidade a partir da síntese socioeconômica.
<b>Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)</b>	<b>Avanços:</b> -Aborda a questão estratégica da S.O., por meio da lógica das competências; - Foco nos indivíduos; -Demonstra uma perspectiva sistêmica da S.O..	<b>Fragilidade:</b> - Não faz menção explícita às formas de interação com o ambiente externo à organização.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar os cinco modelos em estudo, identificou-se o que a maioria deles se baseia na perspectiva do TBL o que reforça o fato de esta ser uma teoria *mainstream* quando se trata de sustentabilidade nas organizações. Observou-se ainda que nem todos os modelos pressupõem sua adoção para os diversos tipos de organizações privadas. Por exemplo, os modelos de Azapagic (2003) e de Cheng, Fet e Holmen (2010) mostram-se adequados apenas para empresas mais estruturadas, como as de grande porte. A partir do **Quadro 10**, nota-se principalmente a incompletude dos modelos, no sentido de que todos demonstraram deixar algum aspecto descoberto, mas que seria importante para o alcance da S.O..

Destaca-se que somente a proposta de Wheeler et. al (2005), com as Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENS), apresenta uma visão macro para a S.O.. Neste modelo, a sustentabilidade envolve a sociedade e várias organizações de diversos tipos. Enquanto que os outros modelos partem de uma visão holística, porém interna da própria organização com considerações e metodologias de busca da sustentabilidade por meio de estratégias que envolvem todas as áreas organizacionais. À exceção dos modelos de Wheeler et. al (2005) e de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), para os quais a lucratividade e vantagem competitiva são respostas naturais à gestão da S.O., os outros três modelos analisados tem como foco principal a geração de lucros e vantagem competitiva.

A partir destas constatações obtidas pela análise dos avanços e fragilidades dos cinco modelos, acredita-se que o último avaliado – *Framework* Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR) de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) – representa o modelo com mais respostas às premissas da sustentabilidade.

Isto por representar a integração clara das três dimensões, ou sustentabilidades da S.O., retratando-as como competências organizacionais. Ademais, este é um modelo genérico e passível de utilização por vários tipos de organizações, o que não dificulta sua adoção por indústrias, comércios ou prestadoras de serviços. Por utilizar uma teoria oriunda dos estudos organizacionais – a teoria do agir organizacional – a inserção das pessoas no processo de desenvolvimento da sustentabilidade se torna mais evidente, por meio do alinhamento entre os agires, os quais representam a ação individual e coletiva.

Entretanto, para a viabilização deste estudo foram propostos detalhamentos ao FRASOR, a fim de que seu entendimento seja melhorado e possa avançar como uma referência - *framework*-global para a gestão sistêmica e integrada sustentabilidade organizacional. Estes detalhamentos serão então apresentados e debatidos no próximo capítulo.

## **5 FRAMEWOK REPRESENTATIVO DO ACONTECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL – FRASOR – DETALHAMENTOS E JUSTIFICATIVAS PARA SEU USO**

Após a contextualização das contribuições da teoria do agir organizacional, da lógica das competências, da diferenciação entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional, e das conceituações da sustentabilidade ambiental, ecoeficiência e justiça socioambiental, chega-se ao momento de avançar mais uma etapa nos propósitos desta dissertação e propor alguns detalhamentos no *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade ambiental, o FRASOR.

Como determinado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), o FRASOR requer o alinhamento entre estratégias e objetivos organizacionais, às intenções individuais e à abordagem integrativa do TBL. Por alinhamento em contexto organizacional, entende-se o agrupamento, coesão, ajuste e congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido simultaneamente como processo e resultado, por isso é assumido como uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente ou como um mecanismo de mobilização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente aos processos estratégicos (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986). Soma-se a isso, o significado de congruência, ou seja, a convergência entre competências e demandas encontrada em quatro níveis: nível organizacional; nível dos processos essenciais da organização; nível dos subprocessos que compõem o processo essencial; e nível individual, em que são realizados os subprocessos (BAKER et al., 1997). O primeiro nível pode ser considerado como coerência externa e os três subsequentes, a coerência interna, conforme estabelecido por Bitar e Hafsi (2007).

Ao analisar o trabalho de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), pode-se dizer que o FRASOR encontra-se respaldado em termos de coerência interna, ou seja, em nível dos seus processos, subprocessos e individual é possível identificar condições (ainda que teóricas) de alinhamento. A lógica das competências e a teoria do agir organizacional fornecem substrato para tal. Em síntese, como já explicitado, segundo os autores, o agir organizacional é traduzido em competência organizacional capaz de conceder objetividade na descrição e torna-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados. Os autores assinalam que a S.O., enquanto um agir organizacional, está articulada ao agir social e vinculada à estratégia organizacional, bem como a uma série de recursos organizacionais. A competência, em seus três diferentes níveis, “relata eficiência, ou seja, o melhor uso possível e articulado dos recursos. É ela meio de fomento e verificação da eficácia nos processos de ações e decisões” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b, p.152).

As competências constituem, dessa forma, o agir organizacional mobilizador de recursos e formador de uma cadeia de relacionamento capaz de retratar o caminho para o acontecimento da sustentabilidade organizacional, sem desconsiderar as influências externas. Por este entendimento, indica-se que há, nas teorizações propostas pelos autores supracitados, plausibilidade em auferir a congruência interna ao FRASOR.

Já em nível organizacional, à primeira vista esta questão não está tão evidente. Segundo Baker et al. (1997), a congruência organizacional, ou coerência externa (BITAR; HAFSI, 2007), indica o alinhamento, a convergência entre a estratégia da organização com seu ambiente externo. Nos termos desta dissertação, a coerência externa é referida ao ajuste entre as competências da S.O. e as demandas ambientais concernentes às esferas ambiental, social e econômica que ultrapassam os limites intraorganizacionais. Embora Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) enfatizem por várias passagens a necessidade de considerar influências externas, nota-se a ausência de esclarecimentos mais pontuais sobre isso. Mas a própria teoria do agir organizacional, base do modelo, aliada à lógica das competências é capaz de melhor explicar isto.

Retoma-se que para Maggi (2006), o agir organizacional é um macro processo consequente de inúmeros subprocessos, influenciado tanto por processos externos quanto internos. A ideia de processo, para Maggi (2006), refere-se ao processo permanente, jamais terminado, que ocorre em todos os níveis – desde a ação do sujeito singular às relações de ações de numerosos sujeitos. As organizações são vistas como forma de agir e, conseqüentemente, como um processo de ações e decisões. Assim, o agir organizacional concerne tanto aos processos de ação de um sujeito singular quanto aos processos de ação coletiva, não obstante todo processo organizacional guarde relação com outros processos.

Percebe-se destas considerações que o agir organizacional e o agir social não são separados por algum tipo de fronteira, de limite, as sociedades e as organizações estão impregnadas tanto pelo agir organizacional quanto pelo agir social. Logo, os processos correntes em ambos os âmbitos, da organização e da sociedade, são passíveis de influenciarem-se mutuamente. Do mesmo modo, uma vez que por esta teoria, o sujeito agente não se separa das organizações, todo e qualquer processo de ação e decisão irá incidir sobre ele, em maior ou menor grau, seja no nível organizacional ou da sociedade. Esta incidência, na concepção de Maggi (2006), diz respeito ao bem estar do indivíduo, necessariamente em pauta e dependente inteiramente da avaliação da harmonia do processo organizacional.

Por estas argumentações, observa-se a ideia de relação processual intrínseca e mútua entre as organizações e o ambiente externo, entre o agir organizacional e social,

imprescindível na busca pelo desenvolvimento sustentável, pela sustentabilidade organizacional e ambiental. Logo, todos os processos de ação e decisão que constituem estes fenômenos, sob o prisma das organizações, incidem diretamente sobre a questão do bem estar individual e coletivo.

Outro aspecto da teoria de Maggi (2006) que pode ser considerado para a aproximação desta para com a sustentabilidade organizacional, e mais especificamente à sustentabilidade ambiental, concerne à sua orientação sobre o bem-estar dos sujeitos nos sentidos físico, mental e social, afetado diretamente pelas ações organizacionais, uma vez que delas os sujeitos estão vinculados. A sustentabilidade ambiental, enquanto subsistema da S.O. representado pela realização da ecoeficiência e da justiça socioambiental, tem nítida relação com este bem-estar dos indivíduos.

Como visto, a ecoeficiência é referente aos agires das organizações voltados para os âmbitos econômico e ambiental que acarretam o bem estar não somente dos indivíduos que pertencem à determinada realidade organizacional, mas também aos outros sujeitos que por ela são afetados direta ou indiretamente, uma vez que tais agires refletem na satisfação das necessidades humanas e na promoção a qualidade de vida, portanto, no bem-estar dos indivíduos. De forma análoga, há os agires das organizações voltados à justiça socioambiental. Sejam relacionadas aos aspectos sociais ou ambientais, as ações e decisões organizacionais nas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política incidem sobre o bem-estar das pessoas à medida que as suas percepções são tidas como justas ou injustas.

Para Maggi (2006) a questão do bem-estar diz respeito a todas as escolhas do processo organizacional estreitamente correlacionadas à prevenção. Dizem respeito às escolhas dos resultados esperados, de ações instrumentais, e de estruturação, nos níveis de ação e decisão, variáveis e avaliáveis no tempo, nas modalidades de coordenação das ações e de suas realizações. Dessa maneira, as escolhas e atitudes das organizações concernentes à ecoeficiência e à justiça socioambiental devem observar a premissa da prevenção, uma vez que estão refletidas nas vertentes física, mental e social do bem-estar dos indivíduos que de alguma forma estão envolvidos na atuação de uma organização em específico. Aliás, este raciocínio estende-se por todo o entendimento envolto ao FRASOR.

Estabelecer o desenvolvimento sustentável como um agir social circunscrito, a sustentabilidade organizacional como um agir organizacional e a sustentabilidade ambiental como um subagir organizacional, como preconizado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), torna-se mais pertinente e coeso, se observado por este contexto de relações

processuais mútuas entre organização e ambiente externo, em que aquela se antecipa em se adequar para fornecer respostas a este, quando demandadas.

As competências também aparecem na relação entre organizações e ambiente externo, já que são conceitos essenciais no FRASOR, representando a operacionalização dos fundamentos da sustentabilidade. Os estudiosos desta abordagem teórica asseguram que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das condições dadas pelo âmbito externo, tendo em vista que a organização existe em um contexto amparado por um ambiente que vai além de seus limites físicos, composto por comunidades políticas, práticas industriais e ciclos econômicos (BOYATZIS, 1982). A visão baseada em recursos também considera o ambiente externo à medida que o delineamento da estratégia organizacional, a partir do mapeamento e mobilização dos recursos e das competências organizacionais, realizado em consonância às demandas ambientais (BAKER et al., 1997; FLEURY; FLEURY, 2004). Ou seja, a organização assume uma postura proativa ao mobilizar sua estrutura interna a fim de responder ao ambiente externo.

Depreende-se que as competências assumem a função de conceder orientações para se gerir os quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações, pois, ao traduzir as mensagens externas junto aos membros organizacionais, ao traduzir a relação entre os processos do ambiente externo e da organização, permite delimitar e orientar ações objetivas e coerentes com a S.O. e seus componentes. Uma vez admitida a necessidade de contextualização – dentro de certos padrões ‘ideais’ (VOS, 2007) – ao se tratar da sustentabilidade organizacional, a competência pode ser vista como o fator que proporciona às organizações a possibilidade de atuar de forma alinhada aos objetivos da sustentabilidade, conforme a sua realidade de contexto.

As irritações ambientais na organização e vice-versa (LUHMANN, 2010), acontecem mediante as relações processuais mútuas intrínsecas a estes dois âmbitos, e a competência pode ser considerada a tradução das ações e decisões advindas destes processos, uma vez que deve ser capaz de entregar valor à organização, à sociedade e ao indivíduo. Em outras palavras, a competência organizacional, desenvolvida em termos apropriados, representa a efetividade do alinhamento entre objetivos organizacionais, intenções individuais e demandas ambientais, alinhamento este, orientado pelo agir organizacional, pelas relações dos processos de ações e decisões que circundam a organização e seu entorno. É neste sentido que a coerência externa pode ser atribuída ao FRASOR.

Portanto, a partir destas considerações, verificou-se a coerência interna e observou-se a viabilidade em conceder coerência externa às proposições iniciadas por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b). Nota-se que alguns detalhamentos podem ser acrescentados ao FRASOR, bem como nos próprios conceitos designados pelo *framework* em questão. Com base nas fundamentações apresentadas nos capítulos anteriores, no próprio trabalho de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) e na contribuição a respeito da congruência externa do FRASOR, tais definições foram revisitadas com a intenção de que sejam conceitos abrangentes o suficiente para que atinjam um mínimo de consenso. Do mesmo modo, as definições são apuradas a fim de que ao virem a ser operacionalizadas em práticas de sustentabilidade sejam flexíveis o suficiente para que possam ser ajustadas à realidade permanente ou temporária da organização que o adota.

A sustentabilidade organizacional, as sustentabilidades econômica, ambiental e social, a ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica ficam então definidas pelo exposto no **Quadro 11**.

**Quadro 11** – Definições revisitadas dos conceitos constituintes do *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional.

<b>Sustentabilidade Organizacional</b>	Agir organizacional representante do equilíbrio sistêmico e balanceado de investimentos e resultados das sustentabilidades econômica, social e ambiental. A sustentabilidade insere-se holisticamente na organização, considerando <i>trade-offs</i> e permitindo a construção de uma plataforma de aprendizagem, a partir da interação com toda sua cadeia de <i>stakeholders</i> . Sua incorporação, considerada pelo contexto ambiental que se encontra a organização, contribui com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.
<b>Sustentabilidade Econômica</b>	Agir organizacional que possibilita a viabilidade econômico/financeira. É um subsistema da S.O. representante da realização eficaz de dois agires organizacionais menores, ou seja, das entregas definidas para a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade no longo prazo. Representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços, indicando a capacidade da organização em realizar suas atividades de maneira responsável reconhecida com retorno econômico e social para os envolvidos.
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	Agir organizacional que possibilita a viabilidade ambiental. É um subsistema da S.O., representante da realização eficaz de dois agires organizacionais menores, ou seja, das entregas definidas para a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a prevenção e minimização dos impactos negativos e amplificação dos positivos gerados pela organização nos sistemas naturais e que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos.
<b>Sustentabilidade Social</b>	Agir organizacional que possibilita a viabilidade social. É um subsistema da S.O. representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, ou seja, das entregas definidas para 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 em níveis local, nacional e global. Diz respeito ao alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades, tratando de tópicos como o desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, etc.
<b>Ecoeficiência</b>	Subagir organizacional que reflete o saber intercambiar objetivos e resultados econômicos e ambientais de forma que haja benefícios mútuos e ampliados para ambos, por meio da entrega de produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida.
<b>Justiça Socioambiental</b>	Subagir organizacional que reflete o saber conduzir as atividades da organização a partir do exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política. Suas entregas referem-se ao subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e para os <i>stakeholders</i> da organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam.
<b>Inserção Socioeconômica</b>	Subagir organizacional que reflete o saber engajar da organização em favor do coletivo, de forma que haja garantia de oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, a fim de seus funcionários se emancipem de forma prático-intelectual e possam se manter inseridos tanto social quanto economicamente, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente.

**Fonte:** elaborado pela autora a partir do trabalho de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).

Mantém-se, pelas definições do **Quadro 11**, o entendimento postulado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) de que cada um dos elementos, no âmbito da sustentabilidade organizacional, compõe um todo, um sistema. A S.O. representa o equilíbrio deste sistema, o qual é amparado por processos relacionados ao desenvolvimento sustentável organizacional e que se responsabiliza pelo equilíbrio de cada subsistema e suas respectivas interações. Ao se converterem os subsistemas da S.O. em agires traduzidos em competências,

criam-se mecanismos aplicáveis de gestão capazes de aglutinarem-se e constituírem-se em uma arquitetura de competências descritora e orientadora do acontecimento da S.O..

Acrescenta-se o que foi postulado por Munck (2013) de que a sustentabilidade organizacional, enquanto competência central, representa um objetivo em nível estratégico dos processos de ações e decisões, as competências chave, sustentabilidades ambiental, econômica e social constituem objetivos em nível tático, enquanto que as competências de suporte, ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica representam os objetivos a serem buscados em nível operacional da organização. Enquanto que as competências de suporte representam a operacionalização e ativação das competências chave, estas, por seu turno, alimentam o acontecimento da competência central a qual por uma visão sistêmico e retroalimentador, exige, orienta, retrata e promove este processo.

Logo, enquanto a competência fundamenta a capacidade das organizações desenvolverem-se sustentavelmente (um agir organizacional) em consonância com o agir social, a articulação entre diferentes níveis de competências conectará os conhecimentos organizacionais referentes às preocupações sociais, econômicas e ambientais e, por meio de processos devidamente compreendidos, concederão cada vez mais força e objetividade a este relacionamento. Enfim, as interações sugeridas permitem analisar e equilibrar a relação de conflitos entre interesses econômicos, sociais e ambientais e exigem um raciocínio de gestão capaz de integrá-los no cotidiano decisório das organizações (MUNCK, 2013).

Na busca pela articulação equilibrada e contextualizada entre as dimensões da sustentabilidade organizacional, as interações, as interposições dos conflitos, não exige que a gestão integrada das mesmas acarrete perdas, ou seja *trade-offs*, no processo decisório (HAHN et al., 2010). A visão sistêmica embutida no FRASOR permite que sejam aceitas determinadas perdas relativamente pequenas no desempenho econômico da empresa com vistas a gerar benefícios substanciais ao social e ao ambiental, os quais devem resultar em uma grande contribuição organizacional para o desenvolvimento sustentável em âmbito maior.

Cabe por fim às competências, enquanto traduções do alinhamento dos agires organizacionais e sociais, delimitar e orientar ações organizacionais objetivas e coerentes com os respectivos ‘agires organizacionais’ pretendidos, subsidiando um direcionamento adequado para se gerir os quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações. Também é responsabilidade das competências delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem qualificadas como sustentáveis. Tal qualificação pode ser obtida a partir do estabelecimento de entregas à cada uma das competências, como o fez Cella-de-Oliveira (2012), por exemplo, em relação à ecoeficiência. No escopo desta

dissertação, como exemplificação, compreende-se que as entregas podem ser inicialmente definidas a partir do próprio conceito de cada elemento do FRASOR, como no **Quadro 12**.

**Quadro 12** – Definições das entregas dos elementos componentes do FRASOR.

<b>Elemento</b>	<b>Descrição da Entrega</b>
<b>Sustentabilidade Organizacional</b>	Equilíbrio sistêmico e balanceado de investimentos e resultados das sustentabilidades econômica, social e ambiental.
<b>Sustentabilidade Econômica</b>	Realização eficaz das entregas definidas para a ecoeficiência e a inserção socioeconômica.
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	Realização eficaz das entregas definidas para a justiça socioambiental e a ecoeficiência.
<b>Sustentabilidade Social</b>	Realização eficaz das entregas definidas para a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental.
<b>Ecoeficiência</b>	Produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida.
<b>Justiça Socioambiental</b>	Subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e para os <i>stakeholders</i> da organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam.
<b>Inserção Socioeconômica</b>	Garantia de oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos.

**Fonte:** elaborado pela autora a partir do trabalho de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).

O alinhamento de agires, das três sustentabilidades da S.O., bem como de subagires (ecoefficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica) reflete a necessidade de constante reflexão, a fim de diagnosticar demandas por mudanças ou reforços no processo de balanceamento dos mesmos e na verificação da existência das coerências interna e externa das competências.

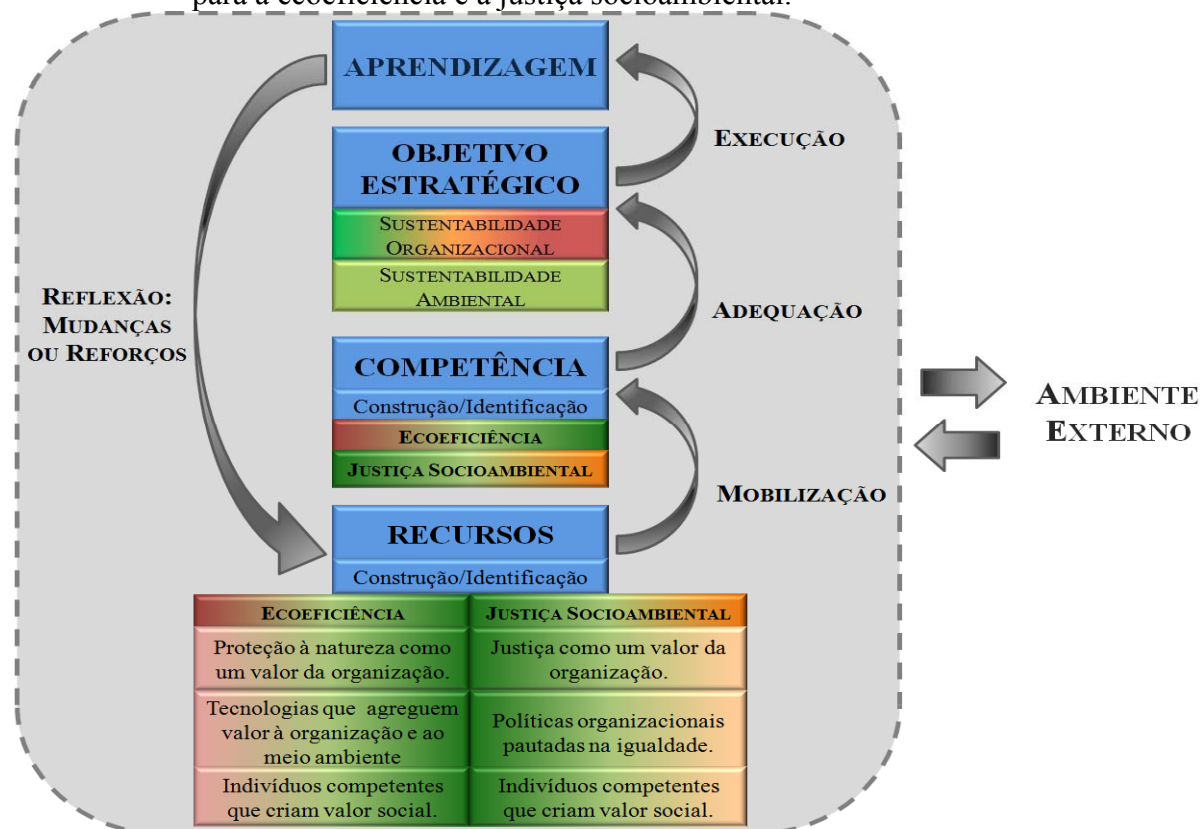
Um processo retroalimentativo do alinhamento dos agires da S.O. e das coerências interna e externa é então desenvolvido com base no trabalho de Munck e Munck (2008) e Munck (2012). O raciocínio é razoavelmente simples: cria-se um ciclo de aprendizagem. Este ciclo, não necessariamente possui um início ou um fim, pois as estratégias são formuladas a partir da operacionalização sistêmica dos recursos – competências organizacionais – que, em decorrência, são influenciados e modificados pela resposta obtida pela estratégia, o que novamente provoca e até mesmo exige novas configurações dos recursos, que poderão ou não implicar em modificações, ou até na necessidade de uma nova estratégia. O ciclo proposto posiciona a aprendizagem, embora se entenda que ela ocorra em todas as fases do processo, em seu final formal. Nesta fase, ela tende a ocorrer com parâmetros consistentes e coerentes de modo a melhor orientar a revisão dos recursos e sua articulação frente aos objetivos estratégicos.

O ciclo proposto, que lastreará a construção de competências voltadas à sustentabilidade organizacional (vide **Figura 10**), fundamenta-se sob a égide do seguinte

entendimento: a organização identifica seus recursos ou a falta ou excesso dos mesmos, em seguida trabalha no preenchimento de lacunas, se houver, e logo em seguida na mobilização e articulação dos recursos, constituindo ou identificando competências; a partir das competências identificadas estuda-se a melhor estratégia a ser proposta, na execução da estratégia aprende-se conforme os erros, acertos, carências e sobras em termos de recursos e competências; conseqüentemente desencadeia-se um processo de mudança no sentido de adquiri-los, aprimorá-los ou corrigi-los. A mobilização dos recursos, a adequação de estratégias e sua execução aparecem interligadas ao ambiente externo, indicando a relação processual e entre estes elementos.

Ao aplicar-se este raciocínio à sustentabilidade ambiental, esta, juntamente à própria sustentabilidade organizacional, são entendidas como objetivos estratégicos. A ecoeficiência e a justiça socioambiental, por sua vez, são identificadas como as competências organizacionais e, com base na literatura apreendida previamente (MILLS et al., 2002), a título de exemplificação, foram identificados três possíveis recursos, dentre outros, para cada uma destas duas competências, como indica a **Figura 10**.

**Figura 10** – Representação do ciclo de aprendizagem para a formação de competências para a ecoeficiência e a justiça socioambiental.



**Fonte:** elaborado pela autora a partir das contribuições de Munck e Munck (2008) e Munck (2012).

Esclarecem-se as razões de se afirmar que quando validadas, as três competências de suporte permitem um equilíbrio organizacional sistêmico representante da conquista da sustentabilidade organizacional. Para que sejam validadas, as competências de suporte devem ser desenvolvidas antes a partir da mobilização de seus próprios recursos. Depois de desenvolvidas, as competências ecoeficiência, justiça socioambiental são utilizadas como base para a elaboração e/ou adequação da estratégia organizacional na busca pela sustentabilidade ambiental e, conseqüentemente, pela sustentabilidade organizacional. A execução desta estratégia irá culminar em um processo de aprendizagem, indicando necessidades de mudança ou reforço nos recursos.

Os recursos identificados para cada uma das competências de suporte, ecoeficiência e justiça ambiental, foram selecionados a partir dos fundamentos teóricos explorados em relação a cada uma delas. Nota-se que em ambas as competências, os valores vigentes na organização com respeito à proteção à natureza e à justiça constituem recursos importantes. Como já mencionado, uma organização considerada sustentável, possui os pressupostos associados à sustentabilidade imersos em sua cultura, expressos em seus valores e crenças (VALENTE, 2012), constituindo, assim, recursos intangíveis a serem mobilizados pela organização nesse contexto.

Assim, a ecoeficiência e a justiça socioambiental enquanto competências organizacionais de suporte à sustentabilidade ambiental permitem que a gestão relativa aos aspectos econômicos, ambientais e sociais da empresa seja parte de uma gestão sistêmica, holística e integradora direcionada para o desenvolvimento sustentável da organização. Além disso, também podem ser apreciadas como uma contribuição à sustentabilidade da sociedade como um todo, visto que as organizações são partes da sociedade e estas também são compostas pelos indivíduos, os quais praticam ações e direcionam tanto os movimentos organizacionais, quanto os particulares.

A ressalva fica no sentido de que o ciclo de aprendizagem desenvolvido para a formação de competências para a ecoeficiência e a justiça socioambiental (vide **Figura 10**) ainda deve ser expandido, com indicadores de desempenho no momento da execução da estratégia para a tomada de decisão quanto às mudanças ou aos reforços. Igualmente, as entregas inicialmente apontadas para cada um dos componentes do *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (vide **Quadro 12**) demandam maiores desdobramentos, estudos mais aprofundados acerca de indicadores que as avaliem. Estas são adequações reconhecidas que, no entanto, fogem ao escopo desta dissertação, ficando à cargo da pesquisadora desenvolvê-las em momento futuro. Não implicam, ainda assim, a não

plausibilidade ou inviabilidade das propostas iniciadas, já que estão todas devida e teoricamente respaldadas.

Fundamentadas as teorizações envolvidas à temática desta dissertação, o objetivo a ser buscado exige que se esclareça o entendimento sobre validade teórica e empírica em pesquisas qualitativas, e este é o assunto do capítulo seguinte.

## 6 VALIDADE QUALITATIVA

A validade em pesquisa qualitativa é um tema explorado já há várias décadas, com maior ênfase em anos recentes. Embora sua origem esteja vinculada aos pressupostos adotados na pesquisa quantitativa, ela vem sendo adaptada e utilizada também na pesquisa qualitativa. Em pesquisa científica, a validade assume concepções relativamente complexas, sendo que muitas das discussões contemporâneas cercam-se nas dificuldades em estabelecer critérios de validade para a pesquisa qualitativa. Cabe aqui apresentar e esclarecer algumas considerações a respeito do termo ‘validade’ a fim de que seu entendimento fique coerente para com o contexto desta dissertação, o qual foi desenvolvido por uma abordagem qualitativa, melhor debatida posteriormente.

Desenvolver padrões de validade em pesquisas desta natureza é de certo modo um desafio, tendo em vista a necessidade de atribuir simultaneamente rigor, subjetividade e criatividade no processo científico (WHITTEMORE; CHASE; MANDLE, 2001). O conceito de validade é descrito por uma variedade de termos nos estudos qualitativos. Sendo assim, não é uma definição única, fixa, tampouco universal, mas sim, uma construção contingente, fundamentada nos processos e intenções de metodologias de pesquisa e projetos específicos (GOLAFSHANI, 2003).

De acordo com Ollaik e Ziller (2012), a elaboração original do conceito de validade vem de métodos quantitativos, nos quais a validade é a extensão em que uma medida representa corretamente o conceito do estudo, ou seja, o grau em que a medida está livre de qualquer erro. A validade, para Hair Jr et al. (2005), seria referente à semelhança entre o conceito e suas medidas, ao grau em que uma medida representa precisamente o que se espera. Assim, para que uma pesquisa quantitativa seja considerada válida, outro pesquisador deve poder desenvolvê-la e chegar ao mesmo resultado. Nessa concepção, a ciência é vista com objetividade e tem caráter explicativo (MARTINS, 2004).

Em contraste às pesquisas quantitativas que se orientam pela determinação causal, predição e generalização de dados, as pesquisas qualitativas primam pela compreensão e extrapolação de situações similares (GOLAFSHANI, 2003). Hammersley (1992) enfatiza que em pesquisas qualitativas a realidade torna-se acessível por meio de diferentes perspectivas envoltas aos fenômenos investigados, logo, no intuito de descobrir fragilidades no objeto estudado, tais pesquisas visam a apresentar a realidade estudada e não reproduzi-la. Mishler (1990, p. 417) defende que pesquisas quantitativas buscam por estados de validade enquanto que pesquisas qualitativas interessam-se por processos de validação, bem por isso

define a “validação como construção social do conhecimento”. Em razão destas diferenças, concorda-se com Cho e Trent (2006) sobre a afirmação de que é equivocado o objetivo de alguns cientistas em definir métodos e estratégias de validação da pesquisa qualitativa a partir das estratégias convencionais da pesquisa quantitativa.

Apesar dessas diferenças, Ollaik e Ziller (2012) asseguram que tanto estudos quantitativos quanto qualitativos, independentemente da argumentação que se faça a respeito da validade de uma pesquisa, procuram demonstrar que seus estudos são críveis, confiáveis e válidos, ou seja, a pesquisa é válida se as evidências fornecem o apoio necessário às suas conclusões. Nesse sentido, adaptando o conceito quantitativista para pesquisas qualitativas, verificar a validade de uma pesquisa seria determinar se ela de fato mede o que o pesquisador propôs-se a medir, se seus processos metodológicos são coerentes e se seus resultados são consistentes (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; ADCOCK; COLLIER, 2001; OLLAIK; ZILLER, 2012). Acrescenta-se que a validade é baseada no entendimento que o pesquisador tem sobre o fenômeno em estudo, antes que em instrumentos e abordagens técnicas, por esta razão, a validade é relativa aos propósitos e circunstâncias de pesquisa (MAXWELL, 1992).

Dentro do universo das pesquisas qualitativas, há várias possibilidades de definições e critérios de averiguação da validade. Maxwell (1992) apresenta cinco tipos de validade: validade descritiva; validade interpretativa; validade teórica; generalização e validade avaliativa. Merriam (1995) postula que o rigor da pesquisa qualitativa pode ser encontrado em três áreas inter-relacionadas: validade interna; validade externa e fidedignidade. Adcock e Collier (2001) indicam como mais consolidadas três tipos de validade: validade de conteúdo; validade de critério e validade de construto. Cho e Trent (2006) posicionam a validade nos sentidos transacional e transformacional.

Já em relação aos critérios, Healy e Perry (2000) pontuam seis critérios para julgar a validade de uma pesquisa qualitativa, sejam eles: adequação ontológica; validade contingencial; percepções do pesquisador e dos pesquisados; confiabilidade metodológica; generalização analítica e validade de construto. Na concepção de Shenton (2004), a proposição de Guba (1981) parece a mais adequada ao elencar quatro critérios para a validade no estudo qualitativo: credibilidade, transferibilidade, confiança e confirmabilidade. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), entendem por critérios de qualidade na pesquisa qualitativa aqueles que a asseguram a sua validade e confiabilidade e estabelecem seis deles: triangulação; reflexividade; construção do *corpus* de pesquisa; descrição clara, rica e detalhada; a surpresa como contribuição à teoria e ao senso comum e o *feedback* dos informantes (validação comunicativa).

Há, enfim, ampla reflexão sobre a utilização da concepção e da aferição da validação em pesquisas qualitativas. Não se trata, porém, de concepções únicas, fixas ou universais, mas de um construto diretamente ligado aos processos e às intenções de cada projeto e de cada metodologia de pesquisa (GOLAFSHANI, 2003). Assim, a noção apropriada sobre a validade depende das abordagens de pesquisa que estão sendo utilizados, da postura do pesquisador e da questão de pesquisa em pauta (OLIVEIRA; PICCININ, 2009).

Sendo assim, uma vez que o objetivo desta dissertação envolve analisar a validade empírica da sustentabilidade ambiental como contida em aprimoramentos de um trabalho já publicado na comunidade científica (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b), dentre as proposições observadas, Maxwell (1992) apresenta uma tipologia útil sobre validade teórica para os fins desta dissertação.

Conforme explica Maxwell (1992), a validade teórica refere-se à em que medida o construto teórico desenvolvido em uma pesquisa é passível de ser aplicado no contexto empírico e, portanto, pode ser considerado crível e justificável. A validade teórica contém um nível de abstração suficientemente necessário para abordar as construções teóricas elaboradas e/ou utilizadas pelos pesquisadores a fim de aplicar o conhecimento gerado. A concessão de validade teórica é assim designada para conferir legitimidade da aplicação de modelos ou teorias e sua adequação à realidade empírica.

Koro-Ljungberg (2008) esclarecem que para realizar, conduzir e validar um construto é recomendável submetê-lo a um processo de validação. Hannes, Lockwood e Pearson (2010) salientam que a validade teórica é frequentemente analisada a partir de um *framework* teórico. Maxwell (1992) indica que existem dois aspectos necessários para que seja conferida a validade teórica a um construto: a validade dos conceitos empregados na construção teórica e a validade dos relacionamentos existentes entre estes conceitos. Como explica Maxwell (1992, p.291):

A primeira refere-se à validade dos blocos através dos quais o pesquisador constrói um modelo, uma vez que estes são aplicados na configuração ou no fenômeno a ser estudado; a segunda refere-se à validade sobre a maneira como os blocos são reunidos, como a teoria desta configuração ou fenômeno.

Por estas explanações, pode-se compreender que para que um construto teórico seja passível de ser aplicado no contexto empírico e, portanto, pode ser considerado válido, é preciso que antes seja concedida a validade dos conceitos empregados na construção teórica, bem como a validade dos relacionamentos existentes entre estes conceitos. São, portanto, dois momentos de validação: um primeiro momento em que os conceitos admitidos

no construto e os relacionamentos entre eles sejam validados e um segundo momento em que a aplicabilidade empírica do construto é considerada válida.

Ainda que se possa inferir, pela explicação de Maxwell (1992) que a validação dos conceitos conceda concomitantemente a validação do construto em contexto empírico, admite-se aqui que estas são etapas diferentes e que não necessariamente, a primeira validade implicará a segunda. Martis (2006) fornece subsídios a esta constatação ao diferenciar a validação conceitual de validação operacional de modelos. Para o autor, a validação conceitual diz respeito ao processo de determinação de que as teorizações e assertivas concernentes a um modelo são apropriadas e que a representação do modelo em relação à problemática a que se destina, é razoável. Por sua vez, a validação operacional tange ao processo de determinação de que o comportamento do modelo na realidade empírica tem acurácia suficiente aos seus propósitos de aplicação.

Admite-se, portanto, as definições de Maxwell (1992) e de Martis (2006), como se a validade teórica indicada pelo primeiro envolvesse a validação conceitual e a validação operacional diferenciadas pelo segundo. Contudo, a fim de evitarem-se confusões terminológicas, adotar-se-á “validação teórica” para a validação conceitual e “validação empírica” para a validação operacional, como processos orientadores para a aferição da validade da sustentabilidade organizacional enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Entende-se que tanto o próprio conceito de sustentabilidade ambiental e de seus componentes (ecoeficiência e justiça socioambiental) quanto as demais definições contidas no *framework* orientador do processo sistêmico do acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR) e os seus relacionamentos deverão ser submetidos a um processo de validação. Do mesmo modo, todos estes elementos deverão ser submetidos a um processo de validação no tocante à validade da aplicação de modelos ou teorias e sua adequação à realidade empírica. São duas etapas, portanto, que devem ser cobertas por um processo de validação unificado.

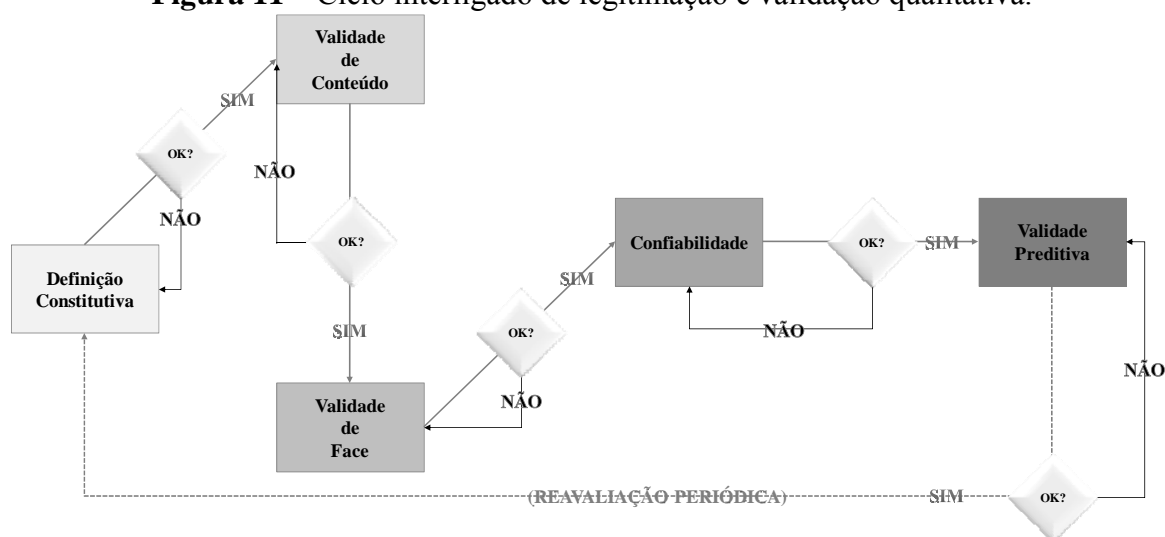
É por este contexto, sob o entendimento de que não há validade absoluta e sim potencial em níveis crescentes de validade que Martis (2006) salienta que, no caso da validação operacional – ou validação empírica, algumas premissas devem ser consideradas. Segundo o autor, um modelo deve ser julgado por sua utilidade e pertinência, ou seja, ser válido para os propósitos aos quais foi desenvolvido, antes do que por sua validade absoluta. Logo, não se aplica um modelo ser rejeitado em virtude de falhar em reproduzir e predizer

eventos futuros da realidade empírica com exatidão, pois o sistema social opera em um nível de alta complexidade, impossível de ser captado por qualquer modelo.

Ressalta-se ainda que quanto mais processos de validação são aplicados, maior é o potencial de um modelo ser válido (MARTIS, 2006). Bem por isso, acredita-se que submeter a sustentabilidade em processos de validação por mais de uma fonte, o potencial de esta ser válida enquanto uma competência chave componente da sustentabilidade organizacional, é ampliado.

Faz-se necessário, assim, buscar na literatura processos de validação que sejam pertinentes a esta pesquisa, ou seja, capazes de processar a validade teórica e empírica de modelos de gestão nas organizações. Dentre os modelos observados que investigam a validação de modelos de gestão, especificamente na gestão por competências (por exemplo, SHIPPMANN et al., 2000; MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005), este estudo fará uso de uma adaptação da estrutura chamada “Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa”, desenvolvida por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), voltado para modelos de competências. O referido ciclo 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), demonstrando, portanto, sua capacidade em processar a validade em seu âmbito conceitual quanto operacional, ainda que somente esta última seja de interesse para esta dissertação.

O ciclo interligado de validação qualitativa de modelos de competências possui a seguinte configuração: definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo e de face, e a confiabilidade; e, por fim, a validade preditiva, como indicado pela **Figura 11**.

**Figura 11** – Ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa.

Fonte: adaptado de Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011a).

Caso uma das etapas do ciclo, conforme é ilustrado na **Figura 11**, não seja plenamente constatada ao longo do processo delineado pelo ciclo de legitimação e validação qualitativa proposto, ela não pode ser ignorada, mas sim aperfeiçoada, no entanto tal decisão apenas deve ocorrer mediante um consenso entre as partes interessadas sobre a necessidade de se revisar qualquer etapa anterior. Por exemplo, se não houver validade de conteúdo não há razão de avançar para a avaliação da validade de face, se não forem comprovadas as validades de conteúdo e de face entende-se que não se deva caminhar para a avaliação da confiabilidade do modelo, e assim por diante (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a).

Os autores apresentam os significados, objetivos e dificuldades de cada uma das etapas do o modelo ciclo de legitimação e validação qualitativa, contudo, para o escopo desta dissertação, foram necessárias algumas adequações. Não serão necessárias, todavia, modificações profundas nas nomenclaturas tampouco nas composições de cada uma das etapas do ciclo em questão, apenas adequações pertinentes ao que será destinado a analisar – no caso, a validade da sustentabilidade ambiental.

As alterações mais importantes referem-se aos significados, objetivos e dificuldades das etapas do ciclo base para termos organizacionais, tendo em vista que foram definidos em termos individuais por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a). Isso porque, no caso desta dissertação, o objeto em análise não é um modelo de gestão por competências puro, como no trabalho dos autores, mas, a sustentabilidade ambiental como presente no *framework* orientador do processo sistêmico do acontecimento da sustentabilidade organizacional que, por sua vez, é um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional

por competências. Os significados, objetivos e dificuldades de cada uma destas etapas estão dispostos no **Quadro 13** com adaptações já realizadas aos objetivos desta dissertação.

**Quadro 13** – Descrição das etapas do processo de análise da validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional por competências adequado a um de seus elementos (S.A.).

<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Significado:</b> indica a definição da competênciasustentabilidade ambiental e sua entrega para o contexto analisado, esclarece o processo por meio do qual tal significado foi acatado como o mais coerente e apresenta meios de operacionalização de cada uma das suas entregas inseridas ao modelo investigado, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.	
	<b>Objetivos:</b> verificar se o indicador de entregas mede realmente aquilo que pretende.	
	<b>Dificuldades:</b> a sustentabilidade ambiental, assim como a competência,são construçõesde difícil definição consensual, possível de ser definida de formas diferentes por pesquisadores e consultores.	
<b>Validade de Construto</b>	<b>Validade de Conteúdo</b>	<b>Significado:</b> indica que os descritores da competência sustentabilidade ambiental compõem uma amostra representativa do universo de interesse.
		<b>Objetivos:</b> testar se os descritores da competência sustentabilidade ambiental compõem uma amostra representativa do universo disponível para tal.
		<b>Dificuldades:</b> encontrar <i>experts</i> na abordagem conceitual adotada, bem como na cultura organizacional quando da implantação de modelos de gestão da sustentabilidade por competências.
	<b>Validade de Face</b>	<b>Significado:</b> indica que a sustentabilidade ambiental, bem como suas competências, exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as precisam desenvolver, são consideradas como apropriadas.
		<b>Objetivos:</b> avaliar se as próprias descriçõesda sustentabilidade ambiental de suas competências, em si, apresentam significados comuns e apropriados na visão dos funcionários.
		<b>Dificuldades:</b> as descrições e avaliações, por serem dependentes da cultura organizacional, possuem alto teor de subjetividade.
	<b>Confiabilidade</b>	<b>Significado:</b> indica o nível de precisão com que as entregas da competênciasustentabilidade ambiental são mensuradas.
		<b>Objetivos:</b> questionar se há precisão na medição das entregas da competência sustentabilidade ambiental, principalmente para referenciar o desempenho ambiental.
		<b>Dificuldades:</b> muitas competências, especialmente às relacionadas ao desempenho ambiental, são definidas em termos muito restritos, referenciado apenas em aspectos quantitativos, o que resulta em pouca objetividade nos indicadores de desempenho. É improvável que a avaliação precisa seja possível, mas validar a confiabilidade é um caminho, pois sua falta tem implicações no desempenho organizacional global.
<b>Validade Preditiva</b>	<b>Significado:</b> indica se a competênciasustentabilidade ambiental contribui para melhorias no desempenho da organização em busca da sustentabilidade organizacional.	
	<b>Objetivos:</b> analisar se a competênciasustentabilidade ambiental contribui para o alcance da sustentabilidade organizacional. Caso não, a seguinte pergunta deve ser respondida: porque investir em modelos de alta complexidade e de alta demanda gerencial?	
	<b>Dificuldades:</b> existem incongruências entre o que é medido, o que se queria medir e o que se deveria medir nas organizações, bem como complicações nas próprias metodologias de mensuração. Um sistema de medição eficaz deve atender a dois requisitos: melhora no processo decisório na gestão ambiental e geração de informações sobre a melhor alocação de recursos. Caso não, cede-se espaço para a constante confusão estabelecida entre competências e desempenho ambiental.	

**Fonte:** elaborado para os fins desta pesquisa a partir de Munck, Munck E Borim-de-Souza (2011a)

Como se pode observar, as adaptações feitas no ciclo interligado de validação qualitativa não diferem da estrutura proposta por Munck, Munck e Borim-de-Souza

(2011a), e assim permanece composto por cinco etapas de um processo de validação. Além disso, admite-se também que caso alguma destas etapas não seja plenamente constatada ao longo do ciclo, ela não pode ser ignorada, mas sim aperfeiçoada, mediante um consenso entre os interessados sobre a necessidade de se revisar qualquer etapa anterior.

Afirma-se, portanto, que ao submeter os construtos envolvidos à sustentabilidade ambiental como presente no FRASOR a análise de todas as etapas do ciclo interligado de validação qualitativa e, sendo todas elas constatadas, a validade poderá ser concedida à sustentabilidade ambiental enquanto competência chave da sustentabilidade organizacional.

## 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, encontram-se as informações que caracterizam a pesquisa realizada em seus diversos aspectos metodológicos. Ressalta-se antes, algumas precauções/ações adotadas neste processo de pesquisa a fim de subsidiar a sua confiabilidade. Vários autores frisam a importância de garantir a validade e/ou legitimidade e/ou confiabilidade da pesquisa qualitativa – como é aqui o caso – (ADCOCK; COLLIER, 2001; GOLAFSHANI, 2003; ONWUEGBUZIE; JOHNSON, 2006). Uma vez que não há consenso sobre tais termos, adotar-se-á a noção de confiabilidade como na Enciclopédia SAGE da Pesquisa Qualitativa: “a confiabilidade pode ser pensada como o modo pelo qual pesquisadores da área qualitativa possam assegurar que a transferibilidade, credibilidade, confiança e confirmabilidade estejam evidentes nas suas pesquisas” (GIVEN, 2008, p. 895). No trabalho de Shenton (2004), é possível encontrar certas provisões ao pesquisador para que a confiabilidade da pesquisa qualitativa possa ser assegurada, a partir dos quatro referidos critérios.

Para assegurar a credibilidade desta dissertação, ou seja, a congruência das descobertas advindas com o processo de pesquisa, foram utilizados a triangulação entre métodos de pesquisa e métodos de análise de dados consolidados, ocorreu um processo de desenvolvimento de familiaridade com a organização a ser unidade de análise, assim como foram feitos exames minuciosos da pesquisa, tanto pela autora, quando pelo orientador da dissertação e por agentes externos, como professores. Já para garantir a transferibilidade, a extensão pela qual os resultados da pesquisa possam ser aplicados a outra situação, foram aqui detalhados todos os processos que envolvem a pesquisa. Do mesmo modo, a confiança, ou seja, a possibilidade de replicação do estudo, também exigiu o detalhamento do processo de pesquisa para que, em ambos os casos, outros pesquisadores possam aplicá-la em outros contextos. Por fim, a confirmabilidade, a objetividade dos resultados para que não sejam provenientes da subjetividade da pesquisadora, pôde ser garantida pela execução da triangulação entre métodos, já mencionada.

Percebe-se que estes quatro critérios são basicamente interdependentes, à medida que a garantia de um subsidia a confirmação do outro. A intenção, assegurando todos os preceitos supramencionados, é a confiabilidade deste estudo. Parte-se, assim, para o detalhamento do processo de pesquisa e suas etapas.

## 7.1 PROCESSO DE PESQUISA

Tendo em vista o objetivo geral de analisar a validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional, ressaltando-se a realização de um estudo empírico, explica-se o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos da pesquisa em duas principais etapas: uma essencialmente teórica e outra de cunho empírico. Os tópicos elencados no processo de pesquisa consistem então no planejamento de todas as atividades que serão efetuadas durante a sua execução, enfatizando estes dois momentos do estudo.

### 7.1.1 Classificação de Pesquisa

Mediante o objetivo desta dissertação, a sua abordagem estabelecida como qualitativa, a qual, por trabalhar em nível de intensidade das relações sociais, é empregada para a compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão quantitativa (MINAYO; SANCHES, 1993). No caso deste trabalho, trata-se ainda de uma pesquisa qualitativa orientada por uma abordagem objetivista, ou seja, o que se busca é a fundamentação teórica-analítica que facilite, no momento da pesquisa empírica, a aquisição de relatos mais objetivos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Viu-se que as publicações envolvidas a temática abordada por este trabalho, por mais que pareçam estar em patamares elevados em termos quantitativos, ainda demandam esforços qualitativos, no sentido de se explorar e se compreender a sustentabilidade e a sustentabilidade ambiental nas organizações, tanto em âmbito teórico quanto empírico. O objetivo desta dissertação exige uma abordagem de pesquisa – qualitativa – que possibilite o entendimento detalhado dos fenômenos complexos que envolvem a teorização da sustentabilidade ambiental, a fim de que sua validação possa ou não ser comprovada em contexto organizacional. Há ainda uma preocupação fundamental com o processo de pesquisa antes do que somente os resultados dela advindo, uma característica das pesquisas qualitativas (MARTINS, THEÓPHILO, 2007).

Além de ser qualitativa, esta pesquisa também é caracterizada como exploratória por visar a conhecer as características de um fenômeno para procurar, em um momento posterior, explicações de suas causas e consequências (RICHARDSON, 2008). A pesquisa pode ser determinada como exploratória e transversal quando o tema escolhido é

pouco explorado e apresenta dificuldade elevada para a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008).

### 7.1.2 Estratégia de Pesquisa

Jabareen (2009) manifesta que, quando uma pesquisa busca conciliar conceitos, informações, variáveis e discussões para a formulação de uma nova abordagem explicativa a respeito de um fenômeno multidisciplinar, como a sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade ambiental, existe a tentativa de se fundamentar um modelo, um *framework* que explore os relacionamentos em investigação. A validação, ou legitimação, de todas as etapas para a construção de um modelo, é a que viabiliza a expressão do mesmo empiricamente (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Em continuidade, para atingir os objetivos delineados a esta dissertação, como já mencionado, esta pesquisa é constituída por uma primeira etapa teórica e a outra empírica, sendo suas estratégias descritas na sequência, separadamente.

#### 7.1.2.1 A etapa teórica

A primeira etapa deste trabalho constitui uma pesquisa teórica, a qual se trata da pesquisa "dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos" (DEMO, 2000, p. 20). Esse tipo de pesquisa é orientado no sentido de reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. Uma pesquisa teórica não exige e, principalmente, não implica uma imediata intervenção na realidade, mas, nem por isso ela deixa de ser importante, pois é por ela que são criadas condições para futuras investigações empíricas (DEMO, 2000).

A ausência da diversidade de pesquisas que tenham vinculado, em um mesmo escopo, análises sobre o agir organizacional, as competências e a sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional, fez que a tarefa de operacionalização de variáveis, de categorias analíticas, e de levantamento de hipóteses científicas se tornasse mais complexa, bem por isso, exigiu a realização de uma pesquisa teórica a fim de que antecedesse futuros trabalhos empíricos sobre o tema, como é o caso desta dissertação. Este esforço de pesquisa foi necessário também para detalhar elementos que compõem a pesquisa de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).

Por ser um estudo teórico, qualitativo e exploratório, coube a esta fase o procedimento técnico da revisão bibliográfica (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). O **Quadro 14** apresenta o que foi investigado em cada um dos temas da pesquisa, bem como indica os principais autores utilizados para a elaboração do referencial teórico apresentado já nos capítulos anteriores.

**Quadro 14** – Estrutura de levantamento bibliográfico.

Temas pesquisados através da pesquisa bibliográfica	O que investigar?	Principais Autores
O Agir Organizacional	Fundamentações epistemológicas advindas dos estudos organizacionais, por meio de uma teoria multidisciplinar que concilie a polaridade das contribuições relacionadas às competências e à riqueza dos debates vinculados à sustentabilidade organizacional.	MAGGI (2006);
Competências Organizacionais	Contribuições teóricas que alicerçam as discussões sobre as competências e os fundamentos sobre os quais a teoria das competências se apoia para o esclarecimento da práxis organizacional em relação a sustentabilidade.	DUTRA, 2001; MILLS et al., 2002; SPANOS; PRASTACOS, 2004; BITAR, HAFSI, 2007.
Sustentabilidade Organizacional: modelos conceituais e práticos	Contribuições científicas expressadas principalmente por meio de modelos teóricos e práticos que qualificam e buscam operacionalizar a sustentabilidade das organizações, para que possa ser discutida a proposição de um <i>framework</i> que oriente o processo sistêmico do acontecimento da sustentabilidade organizacional.	ELKINGTON, 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003 KASSEL, 2011; VALENTE, 2012.
Sustentabilidade Ambiental	Fundamentações e contribuições científicas sobre este fenômeno e componentes derivados (eficiência e justiça socioambiental) que possam contribuir para o entendimento da sustentabilidade ambiental organizacional em relação ao <i>framework</i> proposto.	REGO et al., 2000; ASCERALD, 2002; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; PIOTTO, 2003; WHITEMAN, 2009.
O Agir Organizacional, as Competências e a Sustentabilidade Ambiental – Detalhamentos no FRASOR	Compreender a rede vinculante que alicerça e que motiva essa articulação em um contexto organizacional a partir das contribuições teóricas evidenciadas ao longo do desenvolvimento da etapa teórica da dissertação.	BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b; MUNCK, 2012
Validade em Pesquisas Qualitativas	Fundamentações sobre a validade em pesquisas qualitativas, indicações sobre os processos de validação utilizados nesta dissertação, adaptação de um ciclo de validação e legitimação de modelos de gestão da sustentabilidade por competências.	MAXWELL, 1992; MARTIS, 2006; MUNCK, MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a.

**Fonte:** elaborado pela autora

A proposta de validação do conceito de sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional por meio da

investigação sobre os temas elencados no **Quadro 14** se deu por meio de alguns passos sequenciais. De todas as etapas pesquisadas, três são as que mais se vinculam aos propósitos do modelo desenvolvido, sendo elas a conceitualização, a modelagem e a validação. A conceitualização “busca por teorias que possam ajudar e explicar o fenômeno que está sendo representado”; a modelagem compõe o processo de lapidação e enriquecimento por intermédio da elaboração de representações mais simples e eficazes pelo estabelecimento de associações e analogias com estruturas teóricas previamente desenvolvidas; e a validação que representa a “capacidade de explicação e de previsão do modelo” traduzida pelo alcance, com sucesso, das etapas anteriores em âmbitos teóricos e empíricos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 30).

A conceitualização foi cumprida mediante a investigação dos temas indicados no **Quadro 14**, e sintetizada no **Quadro 11**. Quanto à modelagem, partiu-se do *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b), na **Figura 9**, e agregou-se ao entendimento do referido trabalho a coerência externa (BITAR; HAFSI, 2007), uma proposta de avanços nas entregas das competências componentes do FRASOR, como indicado no **Quadro 12**, para a construção das competências envolvidas ao *framework*, conforme a **Figura 11**. Parte-se, portanto para a etapa empírica da dissertação, na qual são elencados os procedimentos selecionados para cumprir as expectativas quanto à validação, objetivo maior a ser atingido. No tópico que segue será então descrita a estratégia empregada para tal.

#### 7.1.2.2 A etapa empírica

Antes de iniciar os esclarecimentos sobre esta etapa da dissertação, fazem-se necessárias algumas ressalvas. Uma vez que a etapa teórica compreende procedimentos de levantamentos teóricos, a conceitualização e a modelagem, a esta etapa empírica cabe avançar nos procedimentos sobre a validação da sustentabilidade ambiental. Como visto, para este processo, será utilizado o Ciclo Interligado de Validação Qualitativa, adaptado de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

Compreendidos estes dois momentos distintos, porém interligados, passa-se às considerações sobre a pesquisa de campo a ser realizada. Sem negligenciar a importância desta etapa de pesquisa, as informações angariadas servirão como respaldo para a análise da validade da sustentabilidade ambiental, mas, especificamente as unidades de análise não serão o ponto central das apreciações realizadas. As unidades de análise, dentro dos critérios

estabelecidos para sua seleção, são independentes em razão de que o objeto central aqui é o construto envolto à sustentabilidade ambiental, e não as organizações em si. Ainda assim, as unidades de análise foram escolhidas de forma criteriosa, para que possam contribuir com os objetivos da dissertação. O tópico seguinte irá tratar, assim, dos critérios utilizados para tanto.

### 7.1.3 Seleção das Unidades de Análise

Um passo essencial no planejamento da pesquisa qualitativa é identificar a unidade de análise a qual será objeto de estudo. Por se tratar de um estudo de caráter qualitativo, não são estipulados critérios estatísticos para seleção ou garantia de representatividade da unidade estudada. O interesse, portanto, é intencional e pauta-se nas organizações que sejam reconhecidas por conter em sua atuação aspectos relacionados tanto à sustentabilidade – e a sustentabilidade ambiental em específico – quanto à gestão por competências.

Para tanto, selecionou-se as unidades de análise para estudo a partir do conjunto de empresas brasileiras que reportaram publicamente seus relatórios de sustentabilidade no ano de 2011, referentes ao ano base de 2010, em conformidade ao documento ‘Diretrizes para Relatórios Sustentáveis’<sup>3</sup> elaborado e publicado pela *Global Reporting Initiative* (GRI<sup>4</sup>). Em pesquisa ao *site* da GRI, foi possível constatar que 84 empresas brasileiras publicaram relatórios de sustentabilidade nos padrões estabelecidos, neste ano.

Estes 84 relatórios foram analisados com o intuito primeiro de verificar quais deles se enquadraram no nível de aplicação A+<sup>5</sup>. Dezesete relatórios apresentaram este

---

<sup>3</sup> **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade.** São diretrizes para relatórios de sustentabilidade que constituem um padrão internacional de balanço econômico, social e ambiental. O documento se propõe a fornecer uma estrutura e princípios voltados para a produção de relatórios de sustentabilidade; auxiliar as organizações a apresentar uma visão abrangente de seu desempenho; possibilitar o estabelecimento de padrões e facilitar o engajamento das partes interessadas. A ferramenta também permite que as empresas divulguem suas iniciativas relacionadas à sustentabilidade, assim como as melhoras de desempenho alcançadas, de modo a intensificar o diálogo com todas as partes interessadas (INSTITUTO ETHOS, 2006).

<sup>4</sup> **GRI.** A GRI busca satisfazer a necessidade de uma comunicação clara e transparente, em um âmbito global de compartilhamento de estruturas de conceitos, através de uma estrutura para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, possível de ser utilizada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades. A GRI é uma organização independente e global que conta com a colaboração de especialistas de todo o mundo e possui uma estrutura de governança *multistakeholder* proveniente de empresas, organizações não governamentais, consultores, governos, universidades, institutos de pesquisa e associações empresariais (GRI, 2011).

<sup>5</sup> **Níveis de Aplicação da GRI.** A GRI qualifica os relatórios a serem publicados pelas empresas que se guiarem por suas diretrizes em nove diferentes níveis de aplicação, sendo eles: C, *C Gri Checked*, C+, B, *B Gri Checked*, B+, A, *A Gri Checked*, A+. O nível de aplicabilidade C indica o relatório avaliado com menor complexidade e o nível de aplicabilidade A+ compõe o relatório com maior nível de complexidade. Os

nível de aplicação. Os relatórios A+ foram selecionados por serem obrigados a discorrer sobre o indicador<sup>6</sup> LA11<sup>7</sup> elaborado pela GRI. Este indicador trata sobre programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim de carreira.

O fato de a GRI disponibilizar uma série de diretrizes que permitam a realização de um relatório sobre a sustentabilidade das organizações e, por meio de seus indicadores exigir para determinados níveis de aplicação a gestão do indicador LA11, permite a localização de um contexto organizacional em que seja possível verificar em campo a validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência chave da sustentabilidade organizacional, como presente no FRASOR.

Dentre as dezessete possibilidades de unidades de análise para esta pesquisa, contatos iniciais foram realizados a fim de que se pudesse obter a autorização para a pesquisa. Três empresas multinacionais aceitaram participar da realização desta fase da dissertação: Tractebel Energia S.A.; EDP Energias do Brasil e Samarco Mineração S.A.. As empresas são brevemente apresentadas na sequência.

#### 7.1.3.1 As unidades de análise

As empresas selecionadas como unidades de análise para esta dissertação são descritas no **Quadro 15**. As informações contidas no quadro foram obtidas a partir dos próprios *web sites* das organizações e documentos fornecidos pelas mesmas em visita a campo,

---

relatórios que possuem seus níveis de aplicação somente com as letras em caixa alta são qualificados pelas próprias empresas que os estruturam, os relatórios que são seguidos da denominação '*Gri Checked*' são qualificados e analisados pela própria GRI e os relatórios com letras em caixa alta seguida do sinal '+' são qualificados e analisados pela GRI e auditados por uma empresa de verificação documental externa. A própria GRI estabelece o que cada relatório deve conter para ser enquadrado em cada um destes nove níveis de aplicação.

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

<sup>7</sup> **Indicador LA11.** Programas de gestão de competências permitem que as organizações planejem a aquisição de competências que irão capacitar seus empregados a atingirem objetivos estratégicos em um ambiente de trabalho em mudança. Para aqueles que estão se aproximando da aposentadoria, a confiança e a qualidade das relações de trabalho são melhoradas pela consciência de que eles receberão apoio em sua transição do trabalho para a aposentadoria. O objetivo da aprendizagem contínua é promover o desenvolvimento de conhecimento e competências que possibilitarão que cada cidadão se adapte às rápidas mudanças do mercado de trabalho e participe ativamente de todas as esferas da vida econômica (GRI, 2011).

já elencados. Após as referidas descrições, no tópico que segue, são apresentadas as fontes de coleta e análise de dados.

**Quadro 15** – Descrições das unidades de análise.

Unidade de Análise	Descrição
Tractebel Energia S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi fundada em 1998, a partir da aquisição da companhia estatal Gerasul, é uma organização privada de capital aberto.</li> <li>- Atua na implantação e operação de usinas geradoras de eletricidade, bem como na atividade de comercialização. Seu parque gerador é composto por 22 usinas entre hidrelétricas, termelétricas convencionais e de fontes complementares: biomassa, eólicas e centrais hidrelétricas.</li> <li>- Está presente em 12 estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Maranhão, Piauí e Ceará.</li> <li>- Conta com 1.084 empregados diretos e 3.451 indiretos.</li> <li>- Possui um Comitê de Sustentabilidade, atuante desde 2007, liderado pelo Diretor Administrativo e composto por aproximadamente dez profissionais, sendo ao menos um representante de cada diretoria da empresa. A despeito de ser um comitê de caráter essencialmente consultivo, tem como meta permanente criar um sistema proativo de atuação da organização em questões sociais e ambientais nas comunidades onde esta inserida. Apresenta e aprova, junto a Diretoria Executiva, as Metas Tractebel Energia de Sustentabilidade anuais, articulando as unidades organizacionais para seu alcance; realiza estudos e identifica parcerias para iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável; e promove a conscientização para o tema junto a seus <i>stakeholders</i>.</li> <li>- Dentre as ferramentas e/ou mecanismos utilizados pela Tractebel Energia no que tange às questões voltadas à sustentabilidade, a empresa integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)<sup>8</sup> desde a sua criação, em 2005. Além disso, de suas 22 usinas, 15 são certificadas segundo as normas NBR ISO 9001<sup>9</sup>, NBR ISO 14001<sup>10</sup> e OHSAS 18001<sup>11</sup>.</li> </ul>
EDP Energias do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É a <i>holding</i> de um grupo de empresas que geram, distribuem e comercializam energia elétrica no mercado brasileiro, desde 1996.</li> <li>- Está presente no segmento de geração em seis estados (Espírito Santo; Mato Grosso do Sul; Tocantins; Ceará; Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e no segmento de distribuição em dois estados (São Paulo e Espírito Santo).</li> <li>- No final de 2011, a empresa contava com 2.600 empregados próprios e 7.485 contratados de terceiros.</li> <li>- O Comitê de Sustentabilidade e Governança Corporativa da EDP Energias do Brasil é um comitê permanente encarregado de zelar pela perenidade da organização, com uma visão de longo prazo e sustentabilidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição de seus negócios e operações. Entre as atribuições do comitê, estão a proposição do regime de</li> </ul>

<sup>8</sup> **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE):** é um índice que mede o retorno médio de uma carteira de ações de empresas de capital aberto e listadas na BM&FBOVESPA, semelhante ao Ibovespa. Permite a análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>.

<sup>9</sup> **NBR ISO 9001:** norma estabelecida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>.

<sup>10</sup> **NBR ISO 14001:** norma estabelecida pela ABNT, faz parte de um conjunto mais amplo de normas intitulado ISO série 14000. Este grupo de normas fornece as ferramentas e estabelece um padrão de Sistema de Gestão Ambiental. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>.

<sup>11</sup> **OHSAS 18000:** refere-se a uma especificação que regulamenta Sistemas de Saúde e Segurança no Trabalho. foi desenvolvida em compatibilidade com a ISO 9001 e a ISO 14001, para ajudar a sua organização a cumprir com suas obrigações de saúde e segurança de um modo eficiente. Disponível em: <<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>>.

	<p>avaliação do Conselho de Administração e de seus membros e a análise e acompanhamento de todos os negócios entre partes relacionadas. É integrado por três conselheiros, sendo um deles, o presidente, independente. Há também o Instituto EDP, responsável pelo relacionamento da EDP Energias do Brasil com todas as partes interessadas externas à empresa na dimensão socioambiental.</p> <p>- Em 2011, a EDP adotou o conceito de Inovabilidade, que resulta da fusão da Inovação com a Sustentabilidade. Para a EDP, a Inovação tem de ser sustentável e a Sustentabilidade, inovadora. A incorporação desse conceito traduziu-se em uma área de gestão compartilhada para as áreas de Inovação e Sustentabilidade, inaugurando um novo modelo organizacional na empresa, com base na gestão conjunta de atividades, orçamentos e recursos, permitindo o alinhamento estratégico entre as duas áreas.</p> <p>- Entre os indicadores que norteiam a avaliação da EDP no que tange às questões relacionadas à sustentabilidade, as ações da organização integram o ISE da Bolsa de Valores de São Paulo, o Questionário Ethos, as certificações ISO 9001, ISO 14000 e OHSAS 18001, conquistadas em algumas das subsidiárias da EDP Energias do Brasil, e os modelos de mensuração de emissões atmosféricas do <i>GHG Protocol Corporate Standard</i> adotados pela empresa.</p>
Samarco Mineração S.A..	<p>- Fundada em 1977, a Samarco é uma empresa brasileira de mineração, que detém a tecnologia e as instalações necessárias à extração de minério, seu beneficiamento, pelotização e embarque. O principal produto da organização são pelotas de minério de ferro, comercializados para a indústria siderúrgica mundial.</p> <p>- A Samarco possui dois concentradores, instalados na unidade de Germano, localizada nas cidades de Mariana e Ouro Preto, em Minas Gerais, que beneficiam o minério, e três usinas de pelotização (que transformam o minério em pelotas) na unidade de Ubu, no município de Anchieta, no Espírito Santo. As duas unidades industriais são interligadas por dois minerodutos, com quase 400 quilômetros de extensão, que transportam a polpa de minério de ferro entre os dois estados, passando por 29 municípios que somam uma população de cerca de 830 mil habitantes.</p> <p>- A empresa conta com um terminal marítimo próprio, localizado em Ubu, por onde é escoada toda a produção, e com três escritórios de vendas, sendo um em Belo Horizonte (MG), um em Amsterdam (Holanda) e outro em Hong Kong (China).</p> <p>- A Samarco Mineração gera 2.359 empregos diretos e 3.370 empregos indiretos. É uma empresa de capital fechado, controlada em partes iguais por dois acionistas: Vale S.A. e BHP Billiton.</p> <p>- Atualmente, há uma Diretoria de Gestão de Tecnologia e Sustentabilidade formalizada no organograma. Há também um comitê de Sustentabilidade com um papel consultivo. Para a Samarco, sustentabilidade é a capacidade que a empresa tem de se desenvolver e inovar em ambientes de crescente complexidade e interdependência, com transparência e responsabilidades econômica, ambiental e social. É um requisito da gestão, um eixo inerente à estratégia que, portanto, deve permear todos os processos e ações da empresa. A base para uma atuação sustentável é garantida pela conformidade, do atendimento à legislação em vigor e demais requisitos aplicáveis, inclusive aqueles definidos por ela própria.</p> <p>- Há um modelo orientador da sustentabilidade já foi desenvolvido e que, atualmente, encontra-se em fase de disseminação e consolidação na organização. Pode-se dizer que ainda compreende um modelo conceitual, mas que deve evoluir para um modelo com indicadores, metas e orientações práticas. O modelo é constituído por quatro quadrantes: Liderança pelo Exemplo; Empreendedorismo Responsável; Inovação e Tecnologia e Rede Colaborativa, unidos e integrados por uma perspectiva de Construir Confiança.</p> <p>- A Samarco realiza o Inventário de Emissões, de acordo com o <i>GHG Protocol Corporate Standard</i> e tem suas unidades certificadas pela ISO 9001, ISO 14000 e OHSAS 18000.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

#### 7.1.4 Fontes de Coleta e Análise de Dados

Após a seleção e a aprovação e consentimento da empresa para a realização deste trabalho, a próxima etapa consistiu na visita aos campos. A coleta de dados ocorreu durante os meses de agosto à novembro de 2012, sendo as visitas iniciadas na Tractebel S.A. entre os dias 30 e 31 de agosto, na sequência a pesquisa ocorreu na EDP Energias do Brasil nos dias 24 de setembro e 5 de outubro e, por fim, na Samarco Mineração S.A. nos dias 19 e 20 de novembro. As datas foram selecionadas conforme a disponibilidade das empresas. As técnicas de pesquisa resumem-se em coleta de documentos, realização de grupo focal e de entrevistas focalizadas.

Em um primeiro momento, contatos foram estabelecidos com as três empresas e documentos secundários internos e/ou externos pertinentes foram obtidos e/ou solicitados, os quais posteriormente foram submetidos à análise documental (HAIR JR. et al., 2005). Em suma, documentos publicados pela ou para as organizações ou quaisquer materiais audiovisuais que sejam pertinentes ao tema de pesquisa foram obtidos por intermédio ou não das organizações – no caso a partir dos endereços eletrônicos das mesmas. Dentre os documentos estão, por exemplo, os últimos relatórios de sustentabilidade, documentos que contenham informações sobre a gestão por competências e da sustentabilidade das empresas, códigos de meio ambiente e de ética, códigos de conduta e outros que puderam auxiliar na realização da pesquisa. Os documentos analisados em cada uma das organizações foram:

- Tractebel Energia: Código de Meio Ambiente; Política Tractebel Energia de Gestão Sustentável; Metas Tractebel Energia de Sustentabilidade 2012; Código de Ética; Regimento Interno do Comitê de Sustentabilidade; Relatório de Sustentabilidade 2011; documentos de comunicação institucional; informações presentes no *web site* da empresa;
- EDP Energias do Brasil: Relatório de Sustentabilidade 2011; Código de Ética EDP; Políticas Corporativas EDP; Manual de Políticas de Recursos Humanos; Relatório Social; documentos de comunicação institucional; informações presentes no *web site* da empresa;
- Samarco Mineração: Relatório de Sustentabilidade 2011; Código de Ética Samarco; Código de Conduta; Termo de Compromisso Ambiental; Política de *Compliance* Antitruste; documentos de comunicação institucional; informações presentes no *web site* da empresa.

Em virtude de acordos de confidencialidade firmados com as organizações, principalmente em relação à documentos de comunicação institucional disponibilizados, no momento da análise de dados os documentos não serão especificamente referenciados.

Em um segundo momento, a intenção era a de realizar uma sessão de grupos de foco em cada uma das organizações unidades de análise. Tal técnica foi selecionada por permitir uma grande riqueza de dados e pelo fato de proporcionar ao pesquisador a possibilidade de estimular respostas e conversas entre os participantes, e também por nela ser possível ultrapassar os limites das respostas de um único entrevistado (FLICK, 2009; HAIR JR. et al., 2005). Os grupos seriam compostos por ao menos um representante gestor de alta cúpula de cada área funcional de cada organização estudada, conforme a sua estrutura hierárquica, haja vista podem contribuir com uma visão global sobre um modelo de gestão.

No entanto, por questões de agenda e disponibilidade, apenas em uma das organizações – Tractebel Energia – foi possível realizar a sessão de grupo de foco, conforme intencionado. Ao todo, participaram oito pessoas, sendo três pesquisadores e cinco membros da empresa, entre os quais o Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento; o Gerente do Meio Ambiente; o Gerente Financeiro; o Consultor de Sustentabilidade e o Especialista em Comunicação Empresarial.

Nesta fase de coleta de dados, os participantes foram solicitados a informar seu parecer em relação aos tópicos previamente elaborados pela autora, consoante ao ciclo interligado de validação qualitativa, apresentado em tópico anterior, e ao protocolo de coleta e análise de dados, para que, dessa forma, esteja em conformidade aos objetivos e proposições teóricas da pesquisa. As ideias pertinentes à sustentabilidade ambiental como presente no FRASOR foram apresentadas, assim como as ideias embutidas no próprio *framework* e, tendo em vista sua configuração, perguntas foram feitas relacionadas a cada uma das cinco etapas do ciclo.

A coleta de dados em campo foi finalizada com a realização de entrevistas focalizadas, apoiadas por um roteiro flexível, em todas as três empresas. As entrevistas focalizadas são consideradas mais apropriadas pelo fato de que neste tipo de entrevista existe um tema de interesse predeterminado que orienta a conversação e atua como parâmetro na seleção dos entrevistados (GODOI; MATTOS, 2010). As entrevistas focalizadas foram realizadas com vistas a obter maiores informações sobre o tema desta pesquisa justamente por ocorrer com especialistas que atuam nas organizações em análise, uma das vantagens desta técnica (FLICK, 2009).

Em geral, os participantes foram os gestores responsáveis pelo departamento de recursos humanos, de finanças, pesquisa e desenvolvimento, e com os profissionais responsáveis pela área de sustentabilidade e/ou das áreas de meio ambiente e responsabilidade social das empresas em análise. No **Quadro 16** estão sintetizados os participantes – identificados pelo cargo – das entrevistas de cada uma das empresas consultadas, com a adição dos participantes do grupo de foco, no caso da Tractebel S.A., os quais estavam em menor número devido à incompatibilidade de agenda dos demais participantes das entrevistas.

**Quadro 16** – Participantes da pesquisa de campo das três empresas em análise.

<b>PARTICIPANTES</b>	
<b>Tractebel S.A.</b>	
<u>Entrevista:</u> - Diretor Administrativo - Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento - Gerente do Meio Ambiente - Analista de Meio Ambiente - Gerente Financeiro - Consultor de Sustentabilidade - Especialista em Comunicação Empresarial - Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas	<u>Grupo de Foco:</u> - Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento - Gerente do Meio Ambiente - Gerente Financeiro - Consultor de Sustentabilidade - Especialista em Comunicação Empresarial
<b>EDP Energias do Brasil</b>	
<u>Entrevista:</u> - Gestor Executivo do Desenvolvimento Tecnológico - Gestor Executivo da Sustentabilidade e Inovação - Diretor de Finanças - Diretor de Gestão do Capital Humano - Especialista Ambiental - Analista de Eficiência Energética - Gestora Operacional de Sustentabilidade e Inovação - Gestor Executivo Desenvolvimento Tecnológico	
<b>Samarco Mineração S.A.</b>	
<u>Entrevista:</u> - Gerente de Desenvolvimento Socioinstitucional - Coordenador Técnico de Soluções Socioinstitucionais - Coordenadora Técnica Sênior De Recursos Humanos - Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento - Coordenador Técnico de Gestão Ambiental de Projetos - Gerente Geral de Controladoria - Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão - Gerente de Sistemas de Gestão - Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência	

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa de campo.

Nota-se que não foi feita a distinção de gêneros, a fim de preservar a identificação dos sujeitos – embora esta não tenha sido uma prerrogativa das empresas – e também não há disposição intencional sobre a ordem das entrevistas no referido quadro. A quantidade de entrevistas em cada organização foi próxima: na Tractebel, uma sessão de grupo de foco e oito entrevistas; na EDP, oito entrevistas; e na Samarco, nove entrevistas. Ao

todo, foram vinte e cinco entrevistas e uma sessão de grupo de foco. As entrevistas duraram de 50 a 80 minutos aproximadamente e o grupo de foco teve duração de cerca de uma hora e 40 minutos. Os sujeitos entrevistados podem ser considerados especialistas na abordagem conceitual adotada, uma precaução já salientada em momento anterior em relação à seleção das unidades de análises, mas que justamente reforça a propriedade dos entrevistados em conceder ou não a validade à proposta desta dissertação.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a) apresentam um protocolo para coleta de dados, aproveitado nesta dissertação como roteiro flexível para as entrevistas e para a sessão de grupo de foco. Tal protocolo, constituído pelas etapas do ciclo interligado de validação qualitativa, foi suplementado com contribuições de Martis (2006). Utilizou-se deste último estudo considerações sobre o esquema de validação da estrutura do modelo, com base nas técnicas do teste de adequação e de utilidade e eficiência. Apresenta-se por meio do **Quadro 17** o protocolo que orientou tanto a coleta, na sessão de grupo de foco e nas entrevistas, sendo mais aprofundadas nestas últimas, quanto a análise de dados.

**Quadro 17** – Protocolo para coleta e análise de dados.

Categorias		Variáveis	O que verificar?
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>O conceito e a estrutura do <i>framework</i> estão em acordo com um modelo de gestão organizacional?</li> <li>A sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no <i>framework</i> pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de sua entrega?</li> <li>As variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão?</li> </ul>
Validade de Construto	Validade de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representatividade dos descritores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serão os descritores da competência sustentabilidade ambiental, ecoeficiência e justiça socioambiental, bem como os descritores destes últimos, uma amostra representativa do universo disponível para tal?</li> </ul>
	Validade de Face	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abrangência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo o público envolvido?</li> <li>A própria descrição da competência sustentabilidade ambiental constituído no <i>framework</i> pode apresentar significados comuns e apropriados?</li> </ul>
	Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acurácia/precisão</li> <li>Confiabilidade</li> <li>Documentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais os mecanismos para medir, avaliar e documentar a gestão da sustentabilidade ambiental?</li> </ul>
Validade Preditiva		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relação conceito/resultados</li> <li>Benefícios</li> <li>Ligação com objetivos e estratégias organizacionais</li> <li>Revisão do conceito</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 ambiental apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais?</li> <li>O conceito de sustentabilidade ambiental 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 no <i>framework</i>, especificamente no que tange à sustentabilidade ambiental?</li> </ul>

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

Vale advertir que as questões inseridas na coluna ‘o que verificar’ não constituem um roteiro fechado de perguntas, mas flexível. Este protocolo, ainda que se pareça um roteiro estruturado e rígido, consiste em um roteiro flexível de coleta de informações cuja função é ser um tópico guia útil para a condução da entrevista e para a elaboração e antecipação de categorias de análise dos resultados. Sendo assim, de modo algum a designação deste roteiro deverá impedir o aprofundamento de aspectos que possam ser relevantes ao entendimento do objeto ou do tema em estudo (FRASER; GONDIN, 2004). Dessa forma, no momento da realização das entrevistas e do grupo de foco, tais perguntas não

foram as únicas respondidas pelos participantes, bem como nem todas elas foram exatamente feitas, frequentemente por não serem necessárias, uma vez que conforme a fala do sujeito, muitas delas já foram respondidas. Do mesmo modo, outras perguntas foram feitas, a fim de aprofundar algum tópico levantado pelo próprio participante. Como foi feito na sessão do grupo de foco, nas entrevistas também ocorreu uma breve explanação aos participantes à respeito do FRASOR, sua abordagem conceitual e estrutura, com foco na sustentabilidade ambiental.

Ao final da coleta de dados, partiu-se para a análise de informações obtidas a partir de cada uma das fontes utilizadas e mencionadas anteriormente. Para atender às finalidades desta dissertação, será empregada a análise de conteúdo, como delineada por Gomes (2004), tendo em vista a natureza qualitativa do presente estudo. Segundo o autor, a partir da técnica de análise de conteúdo é possível ao pesquisador encontrar respostas às questões formuladas e também confirmar ou refutar proposições estabelecidas antes do trabalho de investigação empírica. Nesta técnica, devem-se determinar unidades de registro, ou categorias, a fim de agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abrangê-los. É necessário ainda determinar unidades de contexto, ou seja, precisar o contexto do qual faz parte as informações em análise. Realizados estes procedimentos, deve-se buscar as determinações características dos fenômenos em pauta (GOMES, 2004). Observa-se que este delineamento da análise de conteúdo é voltado para pesquisas qualitativas objetivistas, sem que o objetivo final seja quantificar informações (HAIR JR et al; 2005) ou analisar discursos (FLICK, 2009).

A análise de conteúdo das informações obtidas por meio da sessão com o grupo de foco e das entrevistas focalizadas também obedecerão às etapas do ciclo interligado de validação qualitativa, bem como o protocolo de coleta e análise de dados apresentado no **Quadro 17**, as quais correspondem às categorias de análise: definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo e de face, e a de confiabilidade; e validade preditiva. As unidades de contexto foram elaboradas a partir do contato com os dados obtidos em campo, conforme a fonte das informações obtidas. Ao final destas angariações, as informações provenientes das análises devem subsidiar a análise da validade da sustentabilidade ambiental neste processo de validação empírica.

As considerações descritas acima a respeito da análise de dados obtidos correspondem à triangulação de métodos de pesquisa, utilizada com o propósito de sustentar e aumentar a confiabilidade os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica (YIN, 2001), como já indicado no início deste capítulo. Ademais, a triangulação é empregada para

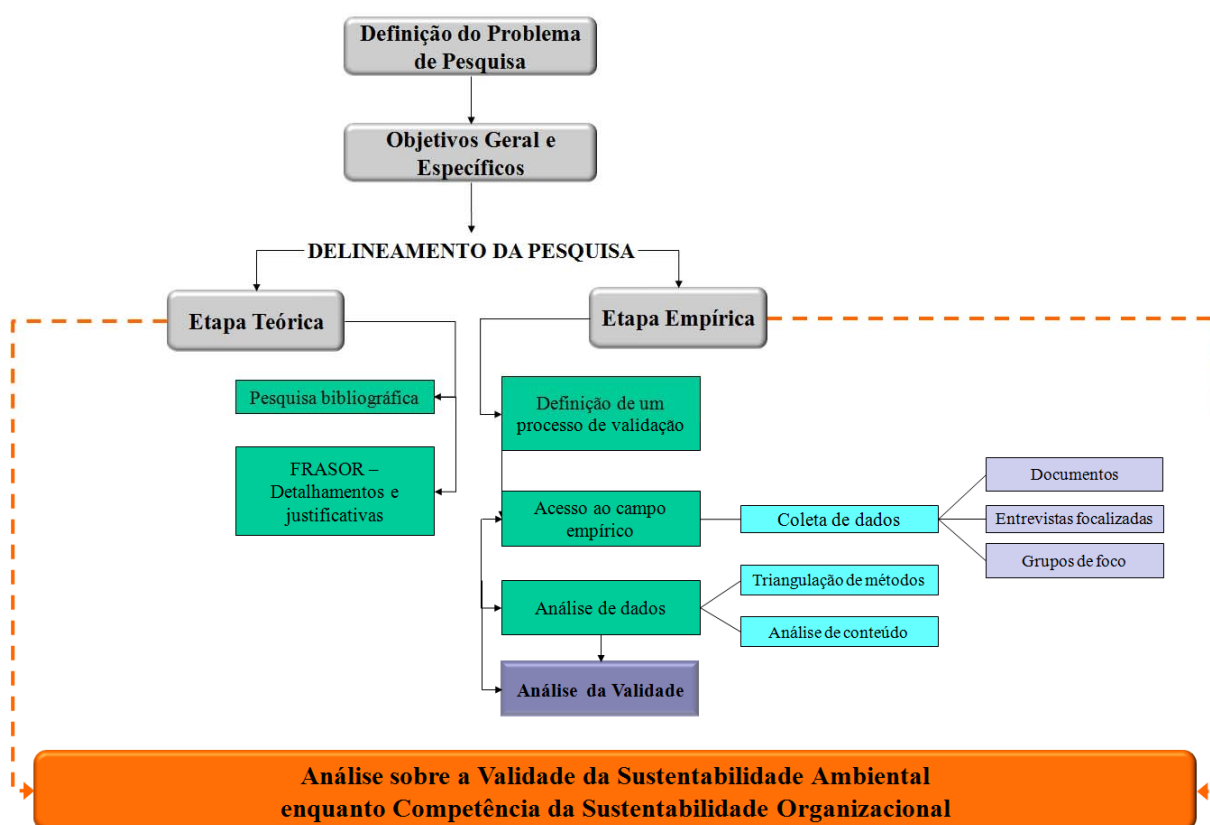
enriquecer e completar a produção do conhecimento buscado por esta pesquisa (FLICK, 2009). Em consonância aos objetivos desta dissertação, em que a análise da validade da sustentabilidade ambiental é o objetivo principal, a triangulação é de extrema importância ao se considerar que, de acordo com Flick (2009), esta é a estratégia mais sólida para o embasamento de construtos teóricos.

Descritos os procedimentos metodológicos, o próximo tópico apresentará a síntese ilustrativa da construção desta dissertação.

## 7.2 O DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa será orientada pelo esquema apresentado na **Figura 12**. O esquema sintetiza todo o caminho metodológico descrito nos tópicos anteriores, desde a definição do problema de pesquisa e dos objetivos que dele decorrem. A partir disso, é feito o delineamento da pesquisa, em suas etapas teórica e empírica. O objetivo geral da dissertação, analisar a validade do conceito de sustentabilidade ambiental, é então alcançado por meio do desenvolvimento destas etapas.

**Figura 12** – O desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

### 7.3 LIMITAÇÕES

Talvez, a maior e mais importante limitação que possa ter causado alguns desvios no decorrer da realização deste trabalho, está intimamente ligada à complexidade da temática empregada. Como já visto, há grande confusão e falta de consenso no uso dos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, até mesmo no que tange à temática das competências, bem como em relação aos procedimentos metodológicos quanto à mensuração destes elementos. Acredita-se que tal circunstância pode ter sido refletida no momento da realização da pesquisa de campo, nos grupos de foco e nas entrevistas, e, talvez, ocasionar algum viés não intencional nos resultados.

Em todas as organizações, vários participantes admitiram que o tema “sustentabilidade” ainda está em construção naqueles ambientes e que há muito para evoluir. Bem por isso, além de outras atenuantes (como o próprio não conhecimento profundo do participante sobre o assunto), por mais que os pesquisadores tenham se esforçado em explicitar a temática da pesquisa, não se pode considerar que todos os entrevistados compreenderam exatamente a apresentação e as perguntas feitas à eles. Logo, há riscos de que nem todas as respostas tenham sido ditas objetivamente.

No decorrer da preparação para a pesquisa em campo, uma das maiores dificuldades foi a conciliação de agendas dos participantes com a dos pesquisadores, fato que impossibilitou a realização das sessões de grupo de foco nas empresas EDP Energias do Brasil e na Samarco Mineração S.A.. Acredita-se que, embora o conteúdo das entrevistas de forma alguma tenha sido comprometido, as sessões com os grupos poderiam acrescentar mais informações, reações e conversas úteis para os resultados desta dissertação.

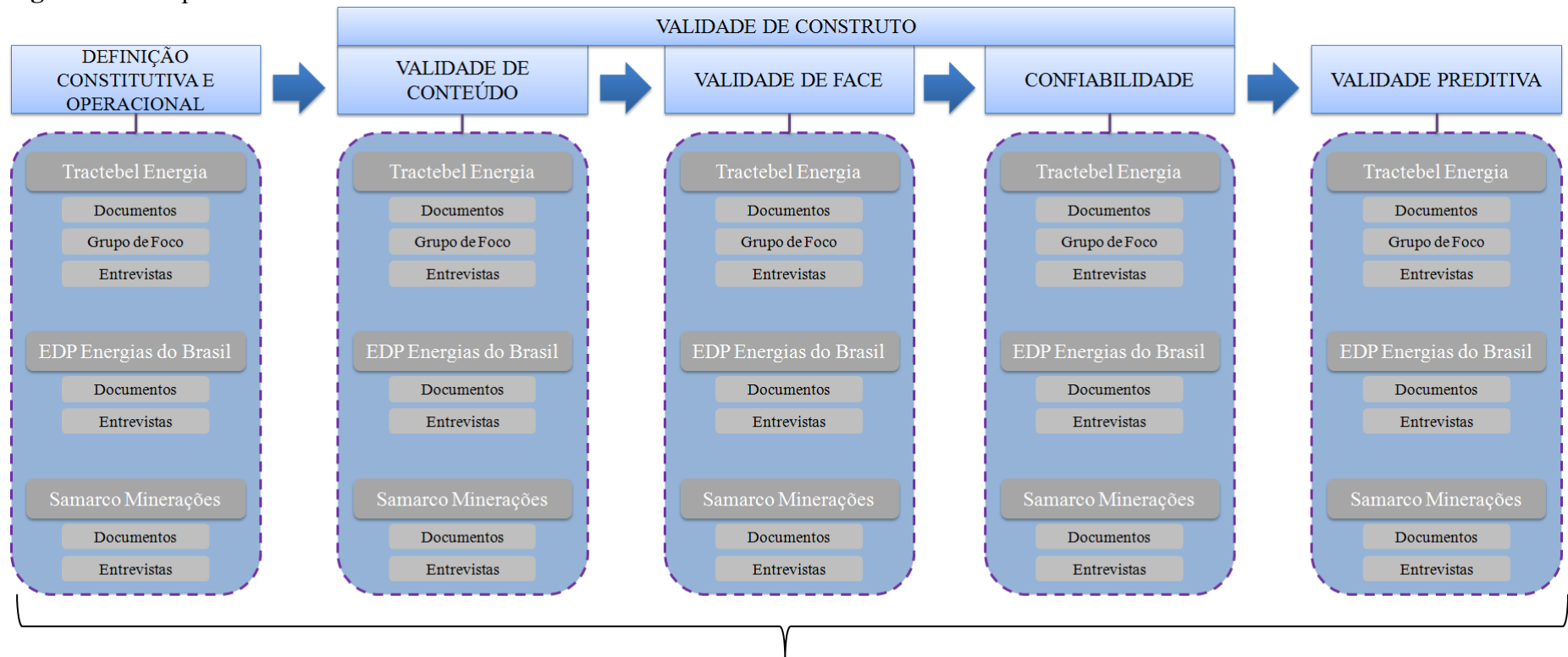
## 8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS

Neste capítulo, serão realizadas discussões e análises a respeito dos resultados encontrados nos estudos empíricos realizados pareados aos assuntos mais relevantes abordados ao longo do levantamento teórico da dissertação. Trata-se de um esforço de sumarizar as ideias propostas e integrá-las por meio de arguições que inter-relacionem objetivo geral, teorizações e dados empíricos.

Os dados levantados em campo serão analisados conforme o processo de validação selecionado e adaptado, o Ciclo Interligado de Validação Qualitativa, (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a) (**Figura 11**). A organização deste capítulo obedecerá à configuração de tal ciclo, ou seja, as categorias de análise serão: definição constitutiva e operacional, validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo e de face, e a confiabilidade, e validade preditiva. Foram utilizados como orientadores das análises, portanto, a descrição das etapas do processo de verificação da validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional por competências (**Quadro 13**) e o protocolo para coleta e análise de dados (**Quadro 17**). As unidades de contexto pelas quais as categorias foram analisadas são especificadas, as três organizações pesquisadas e as fontes de coleta de dados, documentos, grupo de foco e entrevistas.

Além de pautar-se pela configuração do ciclo interligado de validação, a análise será feita com cada empresa, separadamente, e ao final de cada etapa do ciclo, uma síntese a concluirá. Então, para a definição constitutiva e operacional serão primeiro analisados os dados de documentos, do grupo de foco e das entrevistas da Tractebel Energia, na sequência os dados obtidos em documentos e nas entrevistas da EDP Energias do Brasil e da Samarco Mineração. As próximas obedecerão esta ordem e, em conclusão do capítulo será apresentada uma síntese de todas as análises, conforme indicado na **Figura X**.

**Figura 13** – Etapas da análise de dados.



**SÍNTESE DA ANÁLISE SOBRE A VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Neste momento, antes de iniciarem-se as análises, vale a ressalva no que tange aos termos utilizados pelas empresas participantes da pesquisa e os termos definidos para o FRASOR. Como será possível observar ao decorrer deste capítulo, foi constatado que nenhuma delas apropria-se das palavras “sustentabilidade organizacional”, “sustentabilidade econômica”, “sustentabilidade ambiental”, “inserção socioeconômica” ou “justiça socioambiental”. O único termo em comum a todos é “ecoefficiência”. Mas, tal fato não inviabiliza a análise da validade em qualquer etapa do ciclo interligado de validação, pois, por serem conceitos construídos em âmbito teórico não era expectativa encontrá-los exatamente dessa maneira na pesquisa em campo. As semelhanças entre as descrições de conceitos utilizados no FRASOR e nas organizações permitem que analogias sejam feitas sem comprometimentos.

#### 8.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

A definição constitutiva e operacional indica a definição da competência sustentabilidade ambiental e sua entrega para o contexto analisado, esclarece o processo por meio do qual tal significado foi acatado como o mais coerente e apresenta meios de operacionalização de cada uma das suas entregas inseridas ao modelo investigado, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas. Foram examinadas as variáveis da definição constitutiva: natureza e operacionalização do conceito e alinhamento/referência. Nesse sentido, buscou-se por dados que confirmassem ou refutassem:

- a) Se o conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional;
- b) Se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas; e
- c) Se as variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão.

Em consulta aos documentos obtidos na Tractebel Energia, foram utilizados na análise da definição constitutiva e operacional os seguintes: Código de Meio Ambiente; Política Tractebel Energia de Gestão Sustentável, documentos de comunicação institucional e informações disponíveis no *web site*. Os dados elencados no **Quadro 18** se mostram exemplos

pertinentes à categoria em questão, não necessariamente em alguma ordem dos itens de verificação (a, b e c).

**Quadro 18** – Dados documentais da Tractebel Energia referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“Para a Tractebel, a 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”.</p> <p>“Equilibrar crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ao meio ambiente (controlando impactos, criando valor para as esferas da empresa, mercado e sociedade) é o elemento-chave da gestão”.</p> <p>“Os princípios de respeito ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável estão incorporados em todos os níveis de decisão da Tractebel Energia: na política geral, nos projetos, nos investimentos, nas realizações e na gestão”.</p> <p>“Em função das possibilidades técnicas e econômicas, a Tractebel Energia procura adiantar-se as obrigações legais e normativas em matéria de meio ambiente”.</p> <p>“Ecoeficiência: a Tractebel Energia desenvolve, promove e aplica métodos 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”.</p> <p>“A Tractebel Energia procura desenvolver com seus associados um espírito de cooperação e respeito mútuo, por meio, principalmente, do diálogo”.</p> <p>“Com integridade, transparência e diálogo com as partes interessadas, a Tractebel Energia busca a promoção do desenvolvimento sustentável, da qualidade de vida e da inclusão social”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Ao averiguar indicações consoantes ao item “a”, se o conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional, este ‘modelo de gestão organizacional’ teve como referência o modelo (ou a orientação) de gestão utilizada pela própria organização pesquisada. Na Tractebel Energia, pelos dados observados, nota-se que este item tem confirmação.

Nas primeiras passagens expostas no **Quadro 18**, pode-se verificar que esta empresa define seus conceitos e afirma orientar suas ações de sustentabilidade em consonância às dimensões social, econômica e ambiental, de forma integrada, ou seja, em conformidade ao TBL (ELKINGTON, 1999), assim como é o caso do FRASOR. Esta constatação fica clara no momento da definição a respeito da sustentabilidade empresarial, a qual “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”. Igualmente, quando é exposto que “equilibrar crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ao meio ambiente (controlando impactos, criando valor

para as esferas da empresa, mercado e sociedade) é o elemento-chave da gestão” para a Tractebel Energia.

Já aqui, é notória a aproximação com as fundamentações do FRASOR com o modelo de gestão adotado nesta organização. A utilização da mesma abordagem conceitual, o TBL, dá concretude a esta afirmação, assim como a concordância de que as práticas de sustentabilidade realizadas pela Tractebel Energia são reconhecidas como impactantes na sociedade como um todo, contribuindo também para o desenvolvimento sustentável do ambiente externo à empresa (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009). Estas observações são condizentes com o item “a” da definição constitutiva e operacional.

No que concerne ao quesito “b”, se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional conforme inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas, as análises possuem inferências não tão pontuais. Como já comentado, em todas as organizações, nem o termo exato de “sustentabilidade ambiental”, tampouco o de “justiça socioambiental” são trabalhados, mas apenas o de “ecoeficiência”.

Para a Tractebel Energia, “os princípios de respeito ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável estão incorporados em todos os níveis de decisão” e há a premissa de que a empresa “procura adiantar-se as obrigações legais e normativas em matéria de meio ambiente”. Utilizando as referências análogas, como indicado em trecho no **Quadro 18**, a constatação é a de que a sustentabilidade ambiental é operacionalizada na Tractebel Energia em “projetos, nos investimentos, nas realizações e na gestão” da organização”. Como já mencionado, para esta empresa, a “proteção ao meio ambiente (controlando impactos, criando valor para as esferas da empresa, mercado e sociedade) é elemento chave da gestão”, e o “meio ambiente saudável” faz parte do que se compreende por “Sustentabilidade Empresarial”.

Nota-se que tais pontuações estão de acordo com o entendimento sobre a sustentabilidade ambiental prevista pelo FRASOR, na medida em que esta vai além das conformidades com as regulamentações governamentais e é abordada de forma holística sobre as operações (KRANJC; GLAVIC, 2005; JAMALI, 2006), sendo ao mesmo tempo meio e consequência do alcance da sustentabilidade organizacional (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009). Esta inferência é direcionada não só positivamente para o item “b”, mas também contribui para reforçar a verificação do atendimento do item “a”.

Ainda no item “b”, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, entregas da sustentabilidade ambiental, as quais representam meios de operacionalização, observação e

medição da S.A., pelo FRASOR, também são encontradas nas passagens selecionadas de documentos da Tractebel Energia. Para esta organização, a ecoeficiência está relacionada a “métodos 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”, assim como a “projetos de alto rendimento ambiental”. A justiça socioambiental, por seu turno, é referenciada a partir das indicações da empresa de “desenvolver com seus associados um espírito de cooperação e respeito mútuo, por meio, principalmente, do diálogo” assim como “com integridade, transparência e diálogo com as partes interessadas, a Tractebel Energia busca a promoção do desenvolvimento sustentável, da qualidade de vida e da inclusão social”.

É perceptível que a ecoeficiência, noção presente na organização, ainda que aparentemente direcionada às ações reativas de reciclagem (VALENTE, 2012) e próximas das definições estreitas sobre este termo (HUKKINEN, 2001) está relacionada às práticas da gestão da dimensão ambiental nas empresas e, portanto, pode ser entendida como parte da viabilização e concretização da sustentabilidade ambiental. Já as premissas contidas no conceito de justiça socioambiental, mesmo que por uma via de analogia, existem e são trabalhadas nas organizações. Porém, o que se percebe é que tais premissas não estão relacionadas somente ao âmbito da sustentabilidade ambiental e sim, da sustentabilidade da organização como um todo. Tal fato, não inviabiliza, contudo, a verificação do item “b” que a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas.

Sobre o quesito “c” da definição constitutiva e operacional, se as variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão, as análises partem do mesmo raciocínio atribuído para o item “b” e, praticamente, como sua consequência. Pelas explicações feitas anteriormente e pela exposição de dados documentais da Tractebel Energia, é perceptível que os entendimentos sobre sustentabilidade organizacional, sustentabilidade ambiental, ecoeficiência e justiça ambiental no FRASOR e nesta organização estão muito próximos, coerentes uns com os outros. Em alguns momentos pode-se dizer, inclusive, que alinhados.

As divergências dizem respeito apenas a suplementações: o conceito de ecoeficiência como presente no FRASOR parece suplantiar as definições apontadas nos documentos da empresa. Já o conceito de justiça socioambiental da Tractebel Energia pode ser compreendido em uma noção mais ampla do que no FRASOR, não direcionado de forma

clara para a operacionalização das sustentabilidades ambiental e social, mas permeando todas as ações ditas sustentáveis da empresa. Apesar destas circunstâncias, tais divergências não prejudicam a verificação deste item “c”, pois não tornam a ecoeficiência e a justiça socioambiental como incoerentes ou insuficientes para a gestão da sustentabilidade ambiental.

Sendo assim, pelas análises documentais da Tractebel Energia, uma vez que houve confirmação nos três itens desta categoria, constata-se que a sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional, por sua definição constitutiva e operacional, possui validade. Na sequência, são analisadas passagens da sessão do grupo de foco.

As variáveis da definição constitutiva e operacional, quando inseridas no grupo de foco realizado na Tractebel Energia, alavancaram falas interessantes, como nos trechos que seguem no **Quadro 19**.

**Quadro 19** – Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em sessão de grupo de foco</b>
<p>“O tema sustentabilidade, a gente entende... que se a empresa quer ter uma vida longa ela tem que olhar as questões de meio ambiente e sociais, além das questões econômicas. A gente sabe que uma organização só se torna uma empresa se ela tiver retorno econômico, mas não pode ficar só nisso. Pra ela continuar tendo esse retorno econômico ela tem que olhar as questões ambientais, como seu negócio usa os recursos naturais e como seu negócio está inserido na sociedade. Ou seja, a questão da sustentabilidade é uma busca. [...] Então, quer dizer, não existe uma fórmula – olha, eu sou sustentável! Na minha opinião, isso não existe [...]. Então hoje eu sou mais sustentável do que eu era ontem e isso é uma busca constante. Ou seja, eu vou ter no meu negócio, na geração de valor para todos os atores envolvidos respeito pelas questões sociais e ambientais. Eu vou ser eficiente nas questões ambientais, como você disse a definição de ecoeficiência – eu vou procurar ser o mais eficiente possível” (Gerente de Meio Ambiente).</p> <p>“Eu acho interessante pensar assim porque a gente tá falando de sustentabilidade, então eu também acredito muito nisso o que o Gerente de Meio Ambiente falou da busca da sustentabilidade, e falando um pouco da parte social é impossível separar, até por causa da natureza do nosso negócio, o impacto social que a gente causa na comunidade, ou seja, não é uma área de responsabilidade social desvinculada. Quando estamos começando a fazer lá desde a hora da implantação já está se pensando em obrigações sociais muito grandes. E eu estou numa área que todo o investimento que a gente faz não é mais por obrigação legal” (Especialista em Comunicação Empresarial).</p> <p>“Aproveitando, isto aqui é uma decisão estratégica da empresa, dela ser sustentável a longo prazo, inclusive em relação a gestão de pessoal (Gerente Financeiro).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Como é possível notar, a passagem transcrita de um momento de discussão no grupo de foco ratifica as constatações feitas por meio das análises de documento. Principalmente no concernente à variável “a” da definição constitutiva e operacional, fica evidente, na opinião dos entrevistados, que as conceituações e a estrutura do FRASORestão em acordo com um modelo de gestão organizacional, com o que se entende por modelo de gestão trabalhado na empresa.

Segundo o Gerente de Meio Ambiente, a sustentabilidade de uma organização refere-se à visão de longo prazo, em que “pra ela continuar tendo esse retorno econômico ela tem que olhar as questões ambientais, como seu negócio usa os recursos naturais e como seu negócio está inserido na sociedade”. Para o Especialista em Comunicação Empresarial, a dimensão social da sustentabilidade “é impossível separar” da gestão do negócio, o que indica a integração inerente e necessária dos mesmos. Nestas falas, a abordagem do TBL é demonstrada, confirma os dados obtidos nos documentos da empresa e revela a convergência das abordagens conceituais adotadas no FRASOR na orientação de gestão da sustentabilidade da Tractebel Energia.

Soma-se a esta convergência, a pontuação também do Especialista em Comunicação Empresarial de que todos os investimentos feitos já “não é mais por obrigação legal”. Cabe advertir somente que a menção à “área” que realiza os investimentos é a área social da empresa. Retoma-se que esta mesma observação foi feita para a dimensão ambiental nos dados documentais. Dessa forma, nos âmbitos social e ambiental da Tractebel Energia, é possível contatar que os investimentos em sustentabilidade na organização em pauta já transcendem a conformidade e a obrigatoriedade, premissas também contidas no FRASOR. Outra evidência desta aproximação entre orientações de gestão situa-se na argumentação do Gerente Financeiro de que tais investimentos compõem “uma decisão estratégica da empresa”. Novamente, indicações de uma realidade organizacional condizente com o que é postulado no FRASOR (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

No que concerne aos itens “b” e “c” da definição constitutiva e operacional, a ecoeficiência é considerada pelo Gerente de Meio Ambiente na arguição deste profissional sobre o que é preciso para buscar a sustentabilidade “eu vou ser eficiente nas questões ambientais, como você disse a definição de ecoeficiência – eu vou procurar ser o mais eficiente possível”. Embora este participante não tenha concedido alguma definição sobre a ecoeficiência, a consideração é que esta é presente e necessária. A justiça socioambiental é mencionada de forma mais sutil, e pode ser incluída nos “investimentos” e na ‘não desvinculação da dimensão social com os negócios’ citados pelo Especialista em Comunicação Empresarial. Além disso, o Gerente Financeiro acrescenta que tais investimentos são direcionados “inclusive em relação à gestão de pessoal”, aspecto coberto também nas entregas da justiça socioambiental, na proporção de conhecimento, formação, oportunidades para o corpo funcional (SPILLMANN, 1995; FOLGER; CROPANZANO, 1998; REGO et al., 2002; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010). Tais afirmações, portanto, sugerem que tanto a justiça socioambiental quando a ecoeficiência estão presentes,

mostram-se coerentes e necessárias para a gestão da sustentabilidade na Tractebel Energia, confirmando o item “b” e, conseqüentemente, o item “c”.

A partir das análises das falas contidas no grupo de foco, ratifica-se os itens de verificação desta categoria. Logo, mostra-se válido a proposição da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional por sua definição constitutiva e operacional. Parte-se, enfim, para das entrevistas da Tractebel Energia, finalizando as análises para esta empresa nesta categoria do ciclo interligado de validação qualitativa.

Nos trechos das entrevistas realizadas, observa-se respostas positivas principalmente em relação ao item “a” e em relação à justiça socioambiental no que tange aos itens “b” e “c” da definição constitutiva e operacional, conforme exposto no **Quadro 20**.

**Quadro 20** – Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Então para a Tractebel energia esse modelo (aponta para o <i>framework</i>) é coerente, é condizente, com o que a companhia tem como conceito e prática” (Consultor de Sustentabilidade).</p> <p>“O importante é que tem, e tem que ter, uma decisão estratégica de olha, eu quero me colocar como uma empresa sustentável, eu quero atuar de forma sustentável, eu quero fazer as minhas ações de forma sustentável, e vou divulgá-las e vou cobrá-las. Então é o que ta lá em cima: eu vou exigir, promover, vou orientar. Primeiro eu vou exigir, essa é a decisão estratégica. Aí eu vou fomentar o negócio, vou dar ferramentas para as pessoas que sejam assim, vou promover. E aí quando tiver algum desvio eu vou reorientar e depois eu vou retratar. Que é um negócio que é retroalimentado” (Gerente Financeiro).</p> <p>“Na minha opinião, sim, tá. Achei bem aderente realmente ao nosso modelo e achei também interessante essa fusão né, essas duas inserções que vocês fizeram aí (referindo-se a ecoeficiência e justiça socioambiental)” (Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento).</p> <p>“A nossa questão social toda nós temos o entendimento de que, a empresa tem que ser boa nos lugares onde ela está, antes de tudo. Empregado faz parte do social. Se você criar um bom clima de trabalho, bons locais, boa condição de segurança do trabalho, se você pagar salários justos, competitivos com o mercado, se você permitir que as pessoas se desenvolvam, se você fizer um ambiente que combata, por exemplo, qualquer tipo de discriminação, você começa a fazer uma melhoria social que vai repercutir nas comunidades onde essas pessoas vivem” (Diretor Administrativo).</p> <p>“Aqui tem uma competência, organizacional, que se chama ‘Abertura à Diversidade’, [...] que justamente fala da questão do respeito às pessoas independente de raça, credo, cor, enfim” (Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

A fala do Consultor de Sustentabilidade é explícita no que se refere à consonância do conceito e estrutura do FRASOR com a realidade da Tractebel Energia, pois, segundo ele a proposta do *framework* “é coerente, é condizente, com o que a companhia tem como conceito e prática”. Igualmente, é a visão do Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento ao afirmar: “achei bem aderente realmente ao nosso modelo”. Também o Gerente Financeiro observa a convergência e plausibilidade do FRASOR ao

concordar com a explicação dos pesquisadores que foi dada a ele no momento da entrevista a respeito do *framework*. Para este profissional, as premissas do FRASOR são fundamentais e participadas também na empresa: “o importante é que tem, e tem que ter” (grifo nosso). É verificado nestes dizeres, portanto, o atendimento ao item “a”.

Para o item “b”, o foco da análise reside em averiguar se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no FRASOR pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas. O Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento é sucinto e de opinião positiva ao referir-se às entregas da S.A., a ecoeficiência e a justiça socioambiental: “achei também interessante essa fusão né, essas duas inserções que vocês fizeram aí”. A palavra ‘interessante’, no contexto da fala acima, deve ser entendida como simultaneamente inovadora para o sujeito e conveniente com a proposta apresentada.

A fala do Gerente Financeiro, além de atender ao item “a” ao mencionar a estrutura do FRASOR, é pertinente também para análise do item “b”. A proposta de tratar a sustentabilidade ambiental como uma competência componente da sustentabilidade organizacional é válida para este sujeito à medida que o mesmo concorda que para gerir a sustentabilidade na organização é preciso exigir, promover e orientar: “Primeiro eu vou exigir, essa é a decisão estratégica. Aí eu vou fomentar o negócio, vou dar ferramentas para as pessoas que sejam assim, vou promover. E aí quando tiver algum desvio eu vou reorientar e depois eu vou retratar. Que é um negócio que é retroalimentado”. As ações afirmadas pelo Gerente Financeiro são justamente ações direcionadas pela gestão por competências, são elas, uma vez traduzidas a partir de agires organizacionais, as responsáveis por exigir, promover, orientar e retratar a gestão da sustentabilidade ambiental (e organizacional) numa empresa. Por estas confirmações, agregada às análises subsequentes do item “c”, o quesito “b” pode ser indicado como atendido.

Nas falas dos entrevistados, os apontamentos concernentes ao item “c” foram mais direcionados à justiça socioambiental, sobre sua coerência e suficiência enquanto componente da gestão da sustentabilidade ambiental. Este quesito é constatado a partir dos exemplos que foram citados como práticas e ações das organizações, bem como pela informação de que existe na Tractebel Energia uma competência organizacional definida de modo diretamente ligada ao que se entende por justiça socioambiental. Na concepção do Diretor Administrativo, o “empregado faz parte do social. Se você criar um bom clima de trabalho, bons locais, boa condição de segurança do trabalho, se você pagar salários justos, competitivos com o mercado, se você permitir que as pessoas se desenvolvam, se você fizer

um ambiente que combata, por exemplo, qualquer tipo de discriminação, você começa a fazer uma melhoria social que vai repercutir nas comunidades onde essas pessoas vivem”. Em complemento, o Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas afirma que na empresa “tem uma competência, organizacional, que se chama ‘Abertura à Diversidade’, [...] que justamente fala da questão do respeito às pessoas independente de raça, credo, cor, enfim”.

É patente o alinhamento desta entrega da sustentabilidade ambiental entre o que se entende no FRASOR e o que é praticado no contexto de gestão da Tractebel Energia. Conforme discorrido na fundamentação teórica, a justiça socioambiental está associada à promoção de ambientes salubres e não exposição a riscos, à não discriminação de grupos marginalizados, à oportunidades de acesso, ao tratamento e reconhecimento da dignidade de todos na sociedade, na qual se incluem os funcionários e *stakeholders* de determinada organização, entre outros (ROBERTS, 2003; AGYEMAN; EVANS, 2004; RIDDEL, 2009; WHITEMAN, 2009). O que se percebe é que, a despeito de não ser adotado literamente o termo “justiça socioambiental” na Tractebel Energia, as orientações conceituais e práticas decorrentes deste termo são os mesmos. Inclusive no sentido de adotar uma competência organizacional específica para esta questão. Logo, é possível avaliar a justiça socioambiental como elemento coerente e necessário para a gestão da S.A. em uma empresa considerada especialista no assunto, da mesma maneira e com a mesma advertência de suplementação do conceito apontada para a análise documental. Assim, o item “c” é atendido.

Em suma, pelas análises de documentos e dos conteúdos das falas no grupo de foco na nas entrevistas da Tractebel Energia, tem-se que os três itens de verificação da definição constitutiva e operacional são atendidos. As análises realizadas pelas três fontes complementaram-se umas às outras de forma que nenhum item ficou descoberto. Portanto, a sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional, em sua definição constitutiva e operacional, tem validade.

Finalizada a averiguação na Tractebel Energia, segue-se para as análises documentais e de conteúdo das entrevistas na EDP Energias do Brasil. Primeiramente, os dados obtidos em documentos são provenientes do Relatório de Sustentabilidade 2011, do Manual de Políticas de Recursos Humanos e de informações presentes no *web site*. No **Quadro 21** estão disponíveis os dados documentais relevantes aos itens de verificação da EDP Energias do Brasil.

**Quadro 21** – Dados documentais da EDP Energias do Brasil referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“Assumimos 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”.</p> <p>“Para a EDP no Brasil, a sustentabilidade é um conceito que representa uma nova abordagem de se fazer negócios e que, simultaneamente: promove inclusão social; reduz ou otimiza o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambiente; observa os critérios ambientais em toda a cadeia de valor.</p> <p>“Os aspectos ambientais são considerados para o estabelecimento de qualquer nova unidade e também na prática cotidiana das áreas de negócios. Além das ações previstas pelas condicionantes das licenças de operação, a empresa promove atividades voluntárias de conscientização sobre a preservação do meio ambiente”.</p> <p>“Como um dos princípios da sustentabilidade, EDP Energias do Brasil promove a ecoeficiência e a proteção ambiental, comprometendo-se em: promover a utilização das fontes de energia renováveis e de tecnologias energéticas mais limpas e eficientes; promover a melhoria da eficiência energética no consumo; gerir os impactos das atividades, na procura de um balanço ambiental positivo; contribuir ativamente para a preservação do ambiente e da biodiversidade; e promover a melhoria das práticas de gestão ambiental na cadeia de valor”.</p> <p>“Além de integrar os Princípios de Desenvolvimento Sustentável da EDP, o respeito aos direitos humanos está presente nas políticas corporativas, especialmente nas de Valorização da Diversidade, Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, Contra a Discriminação e o Assédio e Contra o Trabalho Infantil e Escravo”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

As primeiras transcrições dos dados selecionados em documentos da EDP Energias do Brasil respondem afirmativamente ao item “a” da definição constitutiva e operacional, sobre se o conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional. Na seguinte sentença, “Assumimos 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” as similaridades entre a orientação de gestão da sustentabilidade da empresa e as premissas contidas no FRASOR são nítidas. Nota-se a aproximação com a abordagem do TBL, em que a sustentabilidade envolve as dimensões econômicas, sociais e ambientais (ELKINGTON, 1999), assim como o entendimento de que a gestão deve pautar-se no relacionamento e nas influências entre os ambientes organizacionais interno e externo (MAGGI, 2006; MUNCK, 2012).

Acrescenta-se que no trecho “Para a EDP no Brasil, a sustentabilidade é um conceito que representa uma nova abordagem de se fazer negócios”, outra semelhança é constatada, uma vez que como preconizado nas teorizações que fundamentam e aprofundam o entendimento sobre o FRASOR, a sustentabilidade representa um novo modo de agir da organização e não apenas incidir sobre práticas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (MAGGI, 2006; VALENTE, 2012). Desse modo, em análise aos documentos da

EDP Energias do Brasil, tem-se que o item “a” é atendido, tomando-se como referência um modelo de gestão organizacional de uma empresa reconhecida neste contexto.

No que diz respeito ao quesito “b”, se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas, sua verificação pode ser obtida nos trechos de documentos a partir de exemplificações de operacionalização do que se entende por sustentabilidade ambiental na empresa. Para a EDP Energias do Brasil, além do que é previsto na legislação, os aspectos ambientais são considerados “na prática cotidiana das áreas de negócios” e também em “atividades voluntárias de conscientização sobre a preservação do meio ambiente”. Sobre estes exemplos pode-se dizer que atendem o que é compreendido pela operacionalização da sustentabilidade ambiental, haja vista o primeiro é associado à incorporação holística da mesma na organização e o segundo exemplo contribui para a entrega da justiça socioambiental, o subsídio de conhecimento do corpo funcional a fim de que minimize as possíveis injustiças socioambientais que possam circundar a empresa. Assim sendo, o item “b” é considerado atendido.

As duas últimas passagens de texto destacadas dizem respeito especificamente à ecoeficiência e à justiça ambiental, proporcionando a verificação do item “c”, se as variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão. Novamente, este quesito pode-se verificar com a aplicação do mesmo raciocínio e em agregação ao item “b”. Na EDP Energias do Brasil, a ecoeficiência é atendida por meio dos princípios da organização de “promover a utilização das fontes de energia renováveis e de tecnologias energéticas mais limpas e eficientes; promover a melhoria da eficiência energética no consumo; gerir os impactos das atividades, na procura de um balanço ambiental positivo; contribuir ativamente para a preservação do ambiente e da biodiversidade; e promover a melhoria das práticas de gestão ambiental na cadeia de valor”.

De fato, estes são princípios próximos do que foi assumido pelas definições complexas da ecoeficiência nesta dissertação assumidas para aprofundamentos no FRASOR, ou seja, o saber combinar desempenho econômico e ambiental para além do que é indicado pelo cumprimento da legislação ambiental elementar e políticas de controle de poluição, tendo em vista o contexto externo, ao mesmo tempo em que reduz impactos ambientais indesejáveis; utiliza mais racionalmente matérias-primas e energia; produz níveis relativamente mais altos de riquezas de acidentes e melhora a relação da organização com

*stakeholders* (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; GUENSTER et al., 2011).

O mesmo ocorre para os princípios e políticas norteadores do que é compreendido pela justiça socioambiental na EDP Energias do Brasil, ao ser citado que “o respeito aos direitos humanos está presente nas políticas corporativas, especialmente nas de Valorização da Diversidade, Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, Contra a Discriminação e o Assédio e Contra o Trabalho Infantil e Escravo”. São premissas condizentes com o exposto sobre a justiça socioambiental, que de alguma forma contribuem para alcance da minimização das injustiças e desigualdades socioambientais que possam circundar a organização e que, enquanto políticas e práticas organizacionais, representam um requisito básico para o funcionamento das empresas e a satisfação de seus membros (REGO et al., 2002). É preciso salientar que a justiça socioambiental, como observado para a empresa, mais uma vez, possui uma abrangência maior que a cooptação direta às sustentabilidades ambiental e social, conforme previsto no FRASOR, sendo direcionada para a sustentabilidade da organização como um todo. Entretanto, tal fato não a inviabiliza como um elemento necessário e coerente para a gestão da S.A., pelo contrário.

Deste modo, sendo ambas – ecoeficiência e a justiça socioambiental – observadas na EDP Energias do Brasil enquanto políticas e práticas coerentes e necessárias para a gestão da sustentabilidade ambiental desta organização especialista, o item “c” é constatado como atendido.

A partir da análise de documentos da empresa em questão, tendo em vista a verificação positiva dos três itens da definição constitutiva, constata-se nesta categoria há validade para a sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional. Na sequência, são analisadas passagens das entrevistas realizadas na empresa.

Os trechos das entrevistas selecionadas na EDP Energias do Brasil, conforme elencados no **Quadro 22**, estão também direcionadas os itens “a”, “b” e “c” da definição constitutiva e operacional, sendo que neste último quesito, assim como ocorreu na Tractebel Energia, as falas enfocam a justiça socioambiental.

**Quadro 22** – Dados das entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Então na estratégia você vai ver a questão dos três pilares muito forte e como você avalia isso nas pessoas. [...] O nosso modelo hoje responde ao modelo de vocês, ele não responde literalmente, desse jeito como tá escrito, mas ele responde” (Diretor de Gestão de Capital Humano).</p> <p>“A sustentabilidade está por todo lado, é mais do que um conceito, ela é ações da organização, não é atribuição de ninguém, é de todos” (Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação).</p> <p>“Eu acho que faz parte de um pensamento sustentável, algo que não fica dentro da minha empresa, que eu disponibilizo até pelos meus concorrentes, e eles ao utilizarem de certa forma me ajudam a melhorar e vice versa” (Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico).</p> <p>“Eu já fiz um paralelo direto com o nosso e eu posso justificar que a questão da justiça socioambiental ela não tá nos meus três pilares porque ela tá em todas as minhas políticas e no meu mecanismo de fazer” (Diretor de Gestão de Capital Humano).</p> <p>“Ora, se cumpre a tua questão da sua justiça socioambiental? Cumprimos!” (Gestor Executivo da Sustentabilidade e Inovação)</p> <p>“Acredito que está bem enquadrado inclusive na forma que a EDP trabalha. [...] Nesse item (na ecoeficiência) acho que poderia entrar bem a questão de eficiência energética, que a gente acaba utilizando equipamentos mais modernos, reduz o consumo de energia dos clientes e ainda melhora a qualidade de iluminação, de sensação de conforto. [...] A justiça socioambiental também acaba implicando na minha área quando os projetos, no caso de quando a pessoa ganhou um endereço, além de ele ser inserido, acredito que é um forma de justiça social” (Analista de Eficiência Energética).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Observa-se, pela análise de algumas falas dos profissionais da EDP Energias do Brasil que o conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional. Conforme afirma o Diretor de Gestão de Capital Humano, a sustentabilidade – em seus três pilares – é parte da estratégia da empresa, bem como deve expandir-se para o alinhamento em nível individual, condições estas também previstas pelo FRASOR, bem como pelo TBL (ELKINGTON, 1999; EPSTEIN, 2008; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b): “Então na estratégia você vai ver a questão dos três pilares muito forte e como você avalia isso nas pessoas. [...] O nosso modelo hoje responde ao modelo de vocês, ele não responde literalmente, desse jeito como tá escrito, mas ele responde”. Importante ressaltar que, como já salientado em momentos anteriores, a não literalidade dos termos utilizados pela empresa e os participados pelo *framework* proposto foi evidenciado por este entrevistado, mas que, entretanto, não compromete o atendimento a este item “a”.

No quesito “a” também, o Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação menciona outro elemento conceitual do FRASOR a incorporação da sustentabilidade de forma holística, por toda a organização “A sustentabilidade está por todo lado, é mais do que um conceito, ela é ações da organização, não é atribuição de ninguém, é de todos”. A indicação de que a sustentabilidade é uma atribuição de todos condiz também

com a compreensão de que a S.O. é realizada em contexto de cooperação interna ou externamente ao ambiente organizacional, condição esta também da gestão de competências. A partir destas observações, o item “a” é tido como atendido.

Neste contexto, e em relação ao quesito “b”, se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas, o Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico reforça a premissa da condição da cooperação: “algo que não fica dentro da minha empresa, que eu disponibilizo até pelos meus concorrentes, e eles ao utilizarem de certa forma me ajudam a melhorar e vice versa”. A visão, portanto, não é de competitividade, mas de cooperação, em que o agir e o desenvolvimento de competências de um indivíduo influencia em âmbito coletivo e organizacional outro e vice-versa, sendo que objetivos em comum – no caso a sustentabilidade – são melhores e mais facilmente atendidos por meio desta prerrogativa (MAGGI, 2006; MUNCK, 2012; VALENTE, 2012).

Ainda neste quesito “b”, a fala do Diretor de Gestão de Capital Humano reforça uma constatação já apontada nas análises de documentos da EDP Energias do Brasil. Segundo este entrevistado, “eu posso justificar que a questão da justiça socioambiental ela não tá nos meus três pilares porque ela tá em todas as minhas políticas e no meu mecanismo de fazer”. Sendo assim, novamente, assevera-se que a justiça socioambiental está presente no que se compreende pela sustentabilidade da organização como um todo e não pontualmente para o alcance da sustentabilidade ambiental. Entretanto, isso não inviabiliza que tal aquele elemento, constituindo sua entrega, possibilite a observação e gestão deste. Destarte, com agregações de verificações no item “c” pontuadas a seguir, o item “b” pode ser considerado atendido.

Assim, acerca do item “c”, se as variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão, o posicionamento do Gestor Executivo da Sustentabilidade e Inovação é pontual: “ora, se cumpre a tua questão da sua justiça socioambiental? Cumprimos!”. Do mesmo modo, o Analista de Eficiência Energética, cita exemplos de como a ecoeficiência e a justiça socioambiental acontecem em seu trabalho diário e, de maneira geral, é positivo sobre este item: “acredito que está bem enquadrado inclusive na forma que a EDP trabalha”. Nota-se que esta última fala do Analista de Eficiência Energética faz também sentido para a aferição do item “a” desta categoria, no que se refere à convergência entre o *framework* proposto e a abordagem de gestão da sustentabilidade da empresa. Ademais,

ambas as falas reafirmam o item “b” sobre a possibilidade de observação da S.A. por meio da justiça socioambiental, uma de suas entregas.

Enfim, os três itens de verificação da definição constitutiva e operacional são atendidos pelas análises de documentos e dos conteúdos das entrevistas da EDP Energias do Brasil. Assim como nas análises de dados da Tractebel Energia, as duas fontes de informações complementaram-se sendo que nenhum item ficou descoberto. A partir destas evidências, assegura-se a validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional, em sua definição constitutiva e operacional. Na sequência, parte-se para as análises em mesmos âmbitos para a Samarco Mineração.

Seguindo a mesma linha de averiguações das duas empresas anteriores, na Samarco Mineração, esta categoria teve sua análise pautada a partir de dados obtidos nos seguintes documentos: Relatório de Sustentabilidade 2011, Código de Ética Samarco e documentos de comunicação institucional. Os três itens de verificação da definição constitutiva e operacional foram examinados um a um, na sequência do **Quadro 23**, o qual disponibiliza algumas passagens de textos pesquisados. De modo geral, os resultados desta apreciação são positivos e será possível apreender algumas conclusões já feitas no momento de análise documental das duas empresas precedentes.

**Quadro 23** – Dados documentais da Samarco Mineração referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>Samarco Mineração – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“Acreditamos que a sustentabilidade é um requisito da gestão e, portanto, deve permear todos os nossos processos e ações. E a base para uma atuação sustentável é a garantia da conformidade, do atendimento pleno à legislação em vigor e demais requisitos aplicáveis, inclusive aqueles definidos pela própria empresa”.</p> <p>“Alinhada com a Missão, Visão e Valores e Política Integrada de Gestão, pautada pela Ética, a Samarco 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”.</p> <p>“A Gestão Ambiental é essencial para a consolidação da sustentabilidade da Samarco e para a manutenção das nossas atividades. Tudo isto, de forma coerente com a nossa Missão. Para nós, preservação do meio ambiente é uma preocupação constante e está contemplada em todas as estratégias de negócio”.</p> <p>“Formulamos projeções e ações permanentes de monitoramento que balizam as iniciativas para minimizar e mitigar os impactos negativos, potencializar os positivos e aprimorar a nossa atuação, com a participação ativa das comunidades”.</p> <p>“A ecoeficiência e uma produção mais limpa são compromissos da Samarco, contribuindo 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: 1- Reduzir o consumo de recursos; 2- Reduzir o impacto sobre a Natureza; 3- Aumentar o valor do produto ou serviço”.</p> <p>“A Samarco define um conjunto de princípios e diretrizes de sua atuação empresarial, sendo um dos compromissos o de promover a diversidade e o desenvolvimento permanente do capital humano e intelectual dos seus empregados, de forma justa, clara e meritória”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Os primeiros trechos dos documentos demonstram desde já a afirmação de que o conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional reconhecido no assunto “sustentabilidade”, ou seja, evidenciam o atendimento ao item “a”. Para a Samarco Mineração, a sustentabilidade deve permear todos os processos e ações da empresa, configurando “um requisito da gestão” iniciado pela “garantia da conformidade, do atendimento pleno à legislação”. A convergência da orientação da empresa a respeito da S.O. com o que preza o FRASOR, neste sentido, está no entendimento de que a sustentabilidade perpassa a organização em sua totalidade, de forma holística (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

Há também no FRASOR a noção de que a sustentabilidade organizacional seja encarada como um objetivo estratégico, alinhado às metas da empresa, bem como os anseios sociais e individuais, por meio de uma visão sistêmica e em equilíbrio sobre as dimensões econômicas, sociais e ambientais (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). A convergência está situada na declaração da Samarco Mineração de que a empresa busca manter-se competitiva e atuar com excelência “considerando em seus processos decisórios o equilíbrio das dimensões econômicas, ambientais e sociais com as necessidades atuais da sociedade e das futuras gerações”, e isso de forma alinhada à sua missão organizacional.

Por estas considerações, é possível assegurar que o conceito e a estrutura do FRASOR estão de acordo com o que é divulgado nos documentos da Samarco Mineração, uma empresa considerada especialista na temática aqui abordada, com respeito ao seu modelo organizacional ou sua orientação sobre a gestão da sustentabilidade. Bem por isso, o quesito “a” é apontado como atendido.

Na sequência, o item “b” é colocado em pauta, no sentido de averiguar se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas. Utilizando as referências análogas, a constatação é a de que a sustentabilidade ambiental é operacionalizada de forma “coerente com (nossa) a missão” da empresa e “contemplada em todas as estratégias de negócio”. Ademais, as ações de S.A. voltam-se “para minimizar e mitigar os impactos negativos, potencializar os positivos e aprimorar a (nossa) atuação, com a participação ativa das comunidades”. Nestas citações, principalmente na última, a proximidade com o que se entende por sustentabilidade ambiental no FRASOR é nítida. Como exposto em momento anterior, a S.A. abrange a prevenção e minimização dos impactos negativos e amplificação

dos positivos gerados pela organização nos sistemas naturais e que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos.

Com respeito às entregas que viabilizam a observação e a medição da sustentabilidade ambiental, as duas últimas passagens de texto no **Quadro 23** evidenciam a incorporação do conceito de ecoeficiência e de justiça socioambiental pela Samarco Mineração. Esta primeira aparece associada à produção mais limpa e à produtividade “em todas as áreas da empresa: desde o desenvolvimento do produto, até a fabricação e distribuição”. Já a segunda é observada no estabelecimento de alguns princípios da empresa, sendo o “de promover a diversidade e o desenvolvimento permanente do capital humano e intelectual dos seus empregados, de forma justa, clara e meritória”. Sendo as definições da S.A. e de suas entregas, enquanto postuladas no FRASOR, já operacionalizadas em princípios e práticas existentes da Samarco Mineração e direcionados para a gestão da dimensão ambiental considerada pela empresa, conclui-se que o item “b” é atendido.

Em relação ao quesito “c”, a afirmação de que as variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão é decorrente do atendimento do item “b” anterior. Os entendimentos declarados pela empresa são condizentes com o que preza as fundamentações do FRASOR e isso é evidenciado nos exemplos citados para o item “b”. A ressalva é feita para algumas divergências de suplementações, o mesmo caso das análises de dados feitas para a Tractebel Energia e para a EDP Energias do Brasil.

A definição da ecoeficiência, segundo a Samarco Mineração, ao menos aparentemente, assemelha-se ao que foi explanado acerca das conceituações estreitas deste termo (HUKKINEN, 2001). Ao utilizar-se das versões complexas da ecoeficiência, as quais representam um nível maior de abrangência (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; GUENSTER et al., 2011) o conceito de ecoeficiência como presente no FRASOR parece suplantar as definições apontadas nos documentos da empresa. Já o conceito de justiça socioambiental da Samarco Minerações pode ser visto em um contexto mais amplo do que no FRASOR, permeando todas as ações de sustentabilidade da organização e não direcionado diretamente para a operacionalização das sustentabilidades ambiental e social. Novamente, apesar de tal fato, estas divergências não prejudicam a verificação deste item “c”, pois não tornam a ecoeficiência e a justiça socioambiental como incoerentes ou insuficientes para a gestão da S.A.. Logo, o quesito “c” é atendido.

Por meio das considerações sobre a análise documental realizada para a Samarco Mineração, a partir da confirmação do atendimento dos três itens da definição

constitutiva, é assegurada a validade para a sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional nesta categoria. Parte-se, na sequência, para a análise do conteúdo das entrevistas realizadas na mesma empresa.

Vários foram os trechos de entrevistas selecionados na Samarco Mineração, os quais estão em acordo com os itens “a”, “b” e “c” da definição constitutiva e operacional. Estes se encontram disponibilizados no **Quadro 24**.

**Quadro 24** – Dados das entrevistas da Samarco Mineração referentes à definição constitutiva e operacional.

<b>Samarco Mineração –Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Se você conseguir fazer um trabalho com ganho ambiental, social e de valor para a empresa, esse sim tem uma visão sustentável porque se você tira um dos pés, os outros balançam, por isso temos que dar força para todos os pilares, se fica em um só, acabou e ninguém mais viu [...]. A gente tem que ter tudo isso muito bem equacionado para garantir que a Samarco vai sobreviver nos próximos anos. [...] A gente já entende que não adianta fazer só o básico e que não adianta tentar atender só padrões” (Coordenador Técnico de Gestão Ambiental de Projetos).</p> <p>“A gente trata a sustentabilidade como requisito de gestão e isso significa o que, significa incorporar toda essa discussão que a gente tá tendo sobre o modelo, nos aspectos organizacionais como um todo”. (Gerente de Sistemas de Gestão).</p> <p>“Na verdade a sustentabilidade é como eu te falei, a empresa adotou ela como a premissa da gestão, então todas as áreas têm que ter um pouquinho de sustentabilidade em algum ponto”. (Coordenador Técnico de Soluções Socioinstitucionais).</p> <p>“Então...dentro do que tem na Samarco e o que vocês falaram, tá coerente. Então parece que eu to trabalhando com um negócio chamado competências e não sabia... Parece que sim!” (Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência).</p> <p>“O próprio <i>triple bottom line</i> já tem essa característica né, de integrar toda a organização. Acho que é compatível com o nosso modelo sim” (Gerente Geral de Controladoria).</p> <p>“Eu acho que está muito coincidente com o que a gente tem pensado [...]. Então, pra mim esse modelo é absolutamente coerente com o que a Samarco tem feito” (Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento).</p> <p>“Na última revisão das competências (humanas), conforme eu falei a gente está sempre revisando, conforme a estratégia, [...] um dos temas que surgiu foi da sustentabilidade [...]. E aí a gente começou a traduzir este tema para as competências. Traduzimos a sustentabilidade para, na época, cada uma das nossas 15 competências. [...] Então eu entendi, achei um modelo bem completo assim... Vocês ouviram na minha fala que tudo que eu falei, de alguma forma, ampliando, se encaixa neste conceito” (Coordenador Técnico Sênior De Recursos Humanos).</p> <p>“Ecoeficiência, pra Samarco, 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” (Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência).</p> <p>“Agir de forma bastante ética, bastante transparente, então é o que a gente está buscando para manter ou garantir a licença tanto para operar quanto para crescer também. Se a sociedade quiser que a gente esteja aqui é muito melhor a gente fazer negócio nesse tipo de ambiente” (Coordenador Técnico de Soluções Socioinstitucionais).</p> <p>“A ótica do aspecto social que a gente tem é muito do desenvolvimento, e do desenvolvimento socioeconômico local, enfim, [...] mas, a gente no momento discute o fato de não interferir na cultura local” (Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Primeiramente, as análises orientam-se para a verificação sobre se o conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional, o item “a” desta categoria. São várias as falas pontuais e positivas neste quesito, o Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento acredita que “esse modelo (o FRASOR) é absolutamente coerente com o que a Samarco tem feito”, corroborando esta visão, para o Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência, “dentro do que tem na Samarco e o que vocês falaram, tá coerente”.

O *Triple Bottom Line*, abordagem conceitual sobre a sustentabilidade definida como orientadora do FRASOR (ELKINGTON, 1999) é também adotado na organização – uma vez já afirmado em documentos – mas ratificado pela fala dos entrevistados como uma perspectiva apropriada para a gestão da sustentabilidade, novamente confirmando a convergência entre o FRASOR e o modelo de gestão utilizado pela Samarco Mineração. Segundo o Gerente Geral de Controladoria, “o próprio *triple bottom line* já tem essa característica né, de integrar toda a organização. Acho que é compatível com o nosso modelo sim”. O Coordenador Técnico de Gestão Ambiental de Projetos enfatiza a característica sistêmica do TBL, ao lembrar que “se você conseguir fazer um trabalho com ganho ambiental, social e de valor para a empresa, esse sim tem uma visão sustentável porque se você tira um dos pés, os outros balançam”.

Outra evidência de atendimento ao item “a” é destacada pela fala também do Coordenador Técnico de Gestão Ambiental de Projetos acerca do atendimento a padrões e normas: “a gente já entende que não adianta fazer só o básico e que não adianta tentar atender só padrões”. Pode-se inferir, portanto, que a orientação da empresa para a sustentabilidade já não se pauta por vias reativas em que as considerações sobre as dimensões sociais e ambientais são inseridas na organização apenas por regulamentações governamentais ou normas do setor (VALENTE, 2012), mas há pelo menos por uma tendência ao paradigma da sustentabilidade, o qual também é previsto em trabalhos que fundamentam o FRASOR (BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

Em adição, na Samarco Mineração, os entrevistados afirmam que é reconhecido o fato de que a incorporação da sustentabilidade é feita por toda a organização, em todas as áreas da empresa, como também previsto pelo FRASOR (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). As constatações justificam-se pela fala do Gerente de Sistemas de Gestão, em que a sustentabilidade como um requisito de gestão “significa incorporar toda essa discussão que a gente tá tendo sobre o modelo, nos aspectos organizacionais como um todo”, bem como na arguição do Coordenador Técnico de Soluções Socioinstitucionais, para

quem “todas as áreas têm que ter um pouquinho de sustentabilidade em algum ponto”. Assim sendo, na Samarco Mineração, pelos dados encontrados nas entrevistas, nota-se que o item “a” tem confirmação.

Referente ao item “b”, se a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas, o destaque é para a coerência em se tratar a S.A. como uma competência organizacional. Para o Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência, esta proposta é de tal modo convergente com a realidade da Samarco Mineração que sua conclusão é a de que “então parece que eu to trabalhando com um negócio chamado competências e não sabia”. Além disso, o Coordenador Técnico Sênior De Recursos Humanos chama a atenção para o fato de que a tradução da sustentabilidade para a abordagem das competências já foi iniciada na organização em âmbito individual e existe hoje em cerca de 15 competências. Para este profissional, a inferência é de que “tudo que eu falei, de alguma forma, ampliando, se encaixa neste conceito (da proposta do FRASOR)”.

É perceptível que nesta empresa faz sentido a afirmação de que as competências possuem capacidade significativa em influenciar os desempenhos econômico, ambiental e social da empresa (ETZION, 2007; PAULRAJ, 2011). Da mesma forma, as entregas definidas para a observação da sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão presentes como práticas da Samarco Mineração. Inclusive, o entendimento sobre ecoeficiência, como exposto pelo Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência é bastante semelhante ao postulado para o FRASOR. Enquanto que na fala deste entrevistado a “ecoefficiência, pra Samarco, 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”, está nos aprofundamentos do *framework*, no Quadro 14, mais especificamente, que a ecoeficiência refere-se a um subagir organizacional que reflete o saber intercambiar objetivos e resultados econômicos e ambientais de forma que haja benefícios mútuos e ampliados para ambos. Pelas considerações apresentadas, é certificado o atendimento para o item “b”.

O quesito “c” da definição constitutiva e operacional é concernente à coerência e suficiência das variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, para sua gestão. A passagem sobre a ecoeficiência na fala do Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência supramencionada responde positivamente à este quesito para esta entrega. No que tange à justiça socioambiental, para o Coordenador Técnico de Soluções Socioinstitucionais, esta competência significa “agir de

forma bastante ética, bastante transparente”, um agir que deve propiciar à Samarco Mineração a manutenção ou a garantia da licença social para o funcionamento e crescimento da empresa. O Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão inclui nesta dimensão “o fato de não interferir na cultura local” que, por si só é um aspecto da justiça socioambiental (CRAIG, 2009) definido a partir de indicações do FRASOR. Desse modo, tendo em vista as evidenciações apresentadas, considera-se o item “c” como atendido.

Percebe-se, portanto, que os três itens de verificação da definição constitutiva e operacional são atendidos na Samarco Mineração tanto pelas análises de documentos quanto pelas análises dos conteúdos das entrevistas. Igualmente como no caso das análises feitas para a Tractebel Energia e para a EDP Energias do Brasil, as duas fontes de informações complementaram-se sendo que nenhum item ficou descoberto. Sendo assim, é confirmada a validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional, em sua definição constitutiva e operacional.

A partir dessas considerações, nota-se que todos os itens de verificação da definição constitutiva e operacional são atendidos por todas as fontes de dados analisadas, documentos, grupo de foco e entrevistas, em todas as organizações consultadas, especialistas na temática abordada. Importante enfatizar que, nesta categoria, o atendimento em um item reafirma e reforça o atendimento do outro, confluindo para a confirmação da categoria como um todo. Destarte, afere-se a validade na definição constitutiva e operacional da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional.

## 8.2 VALIDADE DE CONSTRUTO

A validade de construto é composta pelas validades de conteúdo, de face e pela confiabilidade. Conforme indicações de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), neste processo de validação, as três validades constituintes da validade de construto devem ser conferidas para que esta possa também ser verificada. Na sequência, as três validades são analisadas e ao final do tópico, a síntese desta categoria é feita.

### 8.2.1 Validade de Conteúdo

A validade de conteúdo indica que os descritores da competência sustentabilidade ambiental, bem como os descritores da ecoeficiência e da justiça socioambiental, compõem uma amostra representativa do universo de interesse. Nesse sentido, sua variável diz respeito à representatividade dos descritores e o item de verificação concerne justamente ao apontamento de que as entregas que descrevem a sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental são suficientes enquanto tal.

Antes do início das análises, vale lembrar as entregas que compõem os três conceitos em pauta:

- Sustentabilidade Ambiental: realização eficaz das entregas definidas para a justiça socioambiental e a ecoeficiência.
- Ecoeficiência: produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida.
- Justiça Socioambiental: subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e *stakeholders* da organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam.

Em análise aos documentos disponíveis das três empresas, buscou-se por informações que fossem ao ou de encontro com o que preconiza a validade de conteúdo, ou seja, os descritores da sustentabilidade ambiental, da ecoeficiência e da justiça socioambiental. Foram utilizados os seguintes documentos: Política Tractebel Energia de Gestão Sustentável; Metas Tractebel Energia de Sustentabilidade 2012; Código de Ética; Regimento Interno do Comitê de Sustentabilidade e Relatório de Sustentabilidade 2011. São, basicamente, citações sobre políticas, metas e ações existentes nesta empresa, conforme destacados no **Quadro 25**

**Quadro 25 – Dados documentais da Tractebel Energia referentes à validade de conteúdo.**

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“A Tractebel Energia apresentou excelentes resultados econômico-financeiros, que culminaram em lucro recorde pelo oitavo ano consecutivo. Em 2011, a receita líquida de vendas foi de R\$ 4.327,00milhões, 5,5% superior aos R\$ 4.100,40 milhões apurados em 2010”.</p>
<p>“A companhia desenvolve projetos de pesquisa e desenvolvimento e avalia o impacto das suas atividades, buscando a melhoria do seu desempenho na prevenção e controle da poluição, no gerenciamento das situações de emergência e no uso sustentável dos recursos naturais, renováveis e não renováveis. A Tractebel Energia busca constantemente minimizar o impacto ambiental de suas atividades, priorizando as fontes renováveis de energia e diversificando sua matriz energética”.</p>
<p>“A Companhia não sofreu multas significativas por não cumprimento da regulamentação ambiental em 2011.”</p>
<p>“Segundo o Regimento Interno do Comitê de Sustentabilidade, uma das atribuições deste comitê é ‘Estabelecer, junto à Diretoria Executiva e ao Comitê de Ética, em consonância com o Código de Ética, meios, canais e demais formas de ratificação e difusão do compromisso da Companhia com os princípios da Sustentabilidade, do Desenvolvimento Sustentável e da Ética, contemplando: a erradicação do trabalho infantil; a erradicação do trabalho forçado ou compulsório; o combate à prática de discriminação em todas as suas formas; a valorização da diversidade; a prevenção do assédio moral e do assédio sexual; o combate à exploração sexual de crianças e adolescentes; o respeito à livre associação sindical e o direito à negociação coletiva; as práticas leais de concorrência; o combate a todas as formas de corrupção; e outros previstos em instrumentos legais, normativos e/ou de recomendações de reconhecimento nacional e/ou internacional”.</p>
<p>“A Companhia busca disseminar para todos os públicos com os quais se relaciona os princípios éticos que norteiam sua conduta para a perenidade do negócio”.</p>
<p>“A Tractebel Energia prioriza a contratação de profissionais e fornecedores locais, mantém diálogo permanente com a comunidade do entorno de cada uma de suas usinas e sede e colabora com o desenvolvimento sustentável das regiões nas quais se insere por meio de iniciativas adicionais, que possam resultar em avanços econômicos, sociais, culturais e de melhoria ambiental”.</p>
<p>“A Tractebel Energia prioriza a integridade física e psíquica das pessoas, o profissionalismo, a capacitação e a competência, bem como previne lesões e doenças por meio da conscientização, monitoramento e controle dos perigos e riscos identificados nos seus processos, equipamentos e ambientes de trabalho”.</p>
<p>“A Tractebel Energia periodicamente monitora as melhores práticas de remuneração do mercado por meio de pesquisas salariais e adota a equidade salarial entre gêneros e etnias”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

O primeiro trecho, a respeito do desempenho econômico-financeiro da Tractebel Energia, vem indicar a realização de um dos aspectos da entrega da ecoeficiência: os resultados positivos para a dimensão econômica da sustentabilidade ambiental (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). Esta mesma citação também revela que este não é um resultado pontual, pelo contrário, demonstra ser uma tendência de crescimento que se confirma com o passar do tempo para a empresa, confirmando ser esta uma entrega de longo prazo, como as prerrogativas do FRASOR para a sustentabilidade (ELKINGTON, 1999; JIMÉNEZ HERRERO, 2000; SAVITZ; WEBER, 2007).

Também concernente às entregas da ecoeficiência, o segundo trecho descreve práticas da organização em relação à dimensão ambiental da S.A., “buscando a melhoria do seu desempenho na prevenção e controle da poluição, no gerenciamento das

situações de emergência e no uso sustentável dos recursos naturais, renováveis e não renováveis”, com vistas a minimizar “o impacto ambiental de suas atividades, priorizando as fontes renováveis de energia e diversificando sua matriz energética”. Além disso, à menção ao não descumprimento da legislação ambiental é um indicativo, por exemplo, da minimização dos impactos ambientais. Apesar de serem descrições muito específicas, é possível observar que são ações condizentes com o que preza a ecoeficiência, ou seja, o engajamento da empresa com os problemas ambientais e sociais por meio de novas formas de atuação (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006; SCHAFFEL, 2010).

Aliada aos resultados econômicos positivos conquistados pela Tractebel Energia, os resultados também positivos da gestão da dimensão ambiental não estão desconexos, não há indicativos sobre um desequilíbrio entre ambas as dimensões econômica e ambiental da ecoeficiência (BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; SCHAFFEL, 2010), ao menos aparentemente. Bem por isso, pode-se considerar que os descritores desta competência na empresa convergem com a proposta desta dissertação, constituindo, portanto, uma amostra representativa do universo disponível para tal. O item de verificação da categoria em questão é, destarte, atendido.

No caso da justiça socioambiental, a outra entrega da sustentabilidade ambiental, sua realização na Tractebel Energia pode ser visualizada pelos cinco últimos trechos dos textos no **Quadro 25**. O alinhamento das questões de justiça, ou de ética como adotado pela empresa – utilizando analogias, com o que é prezado pela sustentabilidade já é indicado nas atribuições do Comitê de Sustentabilidade como o compromisso de “estabelecer, junto à Diretoria Executiva e ao Comitê de Ética, em consonância com o Código de Ética, meios, canais e demais formas de ratificação e difusão do compromisso da Companhia com os princípios da Sustentabilidade, do Desenvolvimento Sustentável e da Ética”, meios de comunicação estes direcionados a “todos os públicos com os quais se relaciona” a organização.

Os princípios de sustentabilidade, de desenvolvimento sustentável e de ética observados, juntamente com a priorização de “contratação de profissionais e fornecedores locais, mantém dialogo permanente com a comunidade do entorno”, da “integridade física e psíquica das pessoas, o profissionalismo, a capacitação e a competência, bem como previne lesões e doenças por meio da conscientização, monitoramento e controle dos perigos e riscos identificados” e das “melhores práticas de remuneração do mercado por meio de pesquisas salariais e adota a equidade salarial entre gêneros e etnias”, e até mesmo o não descumprimento da legislação ambiental (as multas representariam “crimes verdes”), são

exemplos do que se compreende por orientações e práticas de justiça socioambiental, conforme a estrutura do FRASOR (SIMON, 2000; AGYEMAN; EVANS, 2004; RIDDEL, 2009; WHITEMAN, 2009; LEGARDA; BUENDÍA, 2011).

Destas práticas, principalmente a “difusão do compromisso” com a justiça/ética em suas diversas manifestações, a manutenção de “diálogo permanente com a comunidade” e a promoção da “conscientização, monitoramento e controle dos perigos e riscos identificados” para os públicos envolvidos constituem diretamente a convergência com a entrega estabelecida para a justiça socioambiental na proposta do FRASOR: o subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e *stakeholders* da organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam. Por estas constatações, percebe-se que o item de verificação da validade de conteúdo é atendido, os descritores da justiça socioambiental na Tractebel Energia representam uma amostra representativa do universo disponível para tal.

Logo, sendo as entregas da ecoeficiência e da justiça socioambiental suficientes enquanto tal, para a sustentabilidade ambiental é possível afirmar que estas também são representativas enquanto suas descritoras. A análise documental para a Tractebel Energia confirmam então a validade de conteúdo da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

No grupo de foco realizado nesta mesma empresa, algumas discussões respaldam também a análise sobre a validade de conteúdo, especificamente no que tange à ecoeficiência, conforme apresentado no **Quadro 26**.

**Quadro 26** – Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à validade de conteúdo.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em sessão de grupo de foco</b>
<p>“Então a gente tá trabalhando e o que cada área tem em termos de eficiência, ecoeficiência, o uso mais racional dos recursos naturais. Então a empresa trabalha isso no dia-a-dia [...]. Em função da OSHAS18000 e da melhoria contínua, você vai atuar em termos de resíduos, em termos de uso de água, em termos de eficiência energética, não só no tratamento do tratamento desses resíduos, você também pode atuar no processo. E nós trabalhamos assim! Isso é resultado de uma gestão, não só gestão ambiental, entra na variável econômica também. A variável social disso é a criação de valor, você valorizou o que era um resíduo passou a ser um subproduto com valor de mercado, criou mercado para isso. Você agrega valor e não é só questão monetária. Isso é trabalhar ecoeficiência, isso é ser sustentável cada dia mais”(Gerente de Meio Ambiente).</p> <p>“Com relação à essa questão de produtos e serviços a energia, como o Consultor de Sustentabilidade já tinha falado, está presente em todo o lugar, então de certa forma já faz parte da vida de todo mundo e a questão de preço competitivo que a gente pode dizer no setor elétrico nacional o preço da energia na geração não é regulado, há uma competição, só vende a energia pelo melhor preço então no segmento de geração de energia cada gerador decide seu preço. Ele só vai conseguir colocar a energia dele no mercado se o preço for relativamente competitivo, pois há concorrência efetiva” (Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Da mesma forma como foi observado nos trechos dos documentos, esta passagem da sessão do grupo de foco confirma a representatividade dos descritores da ecoeficiência. Na fala do Gerente de Meio Ambiente, encontram-se algumas evidências desta afirmação: “não só no tratamento do tratamento desses resíduos, você também pode atuar no processo”; “entra na variável econômica também”; “a variável social disso é a criação de valor”; “isso é trabalhar ecoeficiência, isso é ser sustentável cada dia mais”. As sentenças mencionadas ratificam a aproximação da ecoeficiência na Tractebel Energias com o que preconiza as ideias inerentes ao FRASOR, à medida que não se limita à utilização de tecnologias incrementais de fim de tubo, tampouco à eficiência econômica (EHRENFELD, 2005; YOUNG; TILLEY, 2006; SCHAFFEL, 2010), ao invés disso, reflete na esfera social, produzindo e entregando valor à sociedade (BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; GUENSTER et al., 2011).

O Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento complementa este raciocínio ao comentar sobre a característica do setor energético, para o qual “o preço da energia na geração não é regulado, há uma competição”. O que se nota é que a entrega atribuída à ecoeficiência, o fornecimento de produtos e serviços a preços competitivos, é algo necessário e inerente ao setor da Tractebel Energia. Sendo assim, novamente, esta é uma entrega coerente e imprescindível à atuação da empresa no que tange à sustentabilidade.

Ainda que limitada aos descritores da ecoeficiência, esta passagem do grupo de foco contribui para a reafirmação do atendimento do item de verificação da validade de conteúdo para a sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional.

Nas entrevistas, as respostas dos participantes não foram discrepantes e, com frequência, há menção às práticas organizacionais vivenciadas pelos sujeitos em relação à proposta em pauta. Algumas passagens importantes neste sentido estão destacadas no **Quadro 27**.

**Quadro 27** – Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à validade de conteúdo.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Sem dúvida. Isso aí, com toda a tranquilidade, isso aí a gente pode dizer que tá ligado em qualquer atividade no dia a dia da empresa, tem essa percepção das questões sociais e da questão em termos de eficiência, de ecoeficiência. Hoje eu posso dizer que tá no DNA da Tractebel Energia” (Gerente de Meio Ambiente).</p> <p>“Então naturalmente esses ‘preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida’ já tá naturalmente atendido, é intrínseco né, porque se não for assim uma empresa de geração no país ela não vai muito longe [...]. Então é aquele preço que vai dar o retorno pro investidor, o retorno pra empresa, e aí é que a gente entra na questão da sustentabilidade econômica né, porque tem que ser. E eficiente porque a eficiência tá lá no seu processo, nós temos que ter a maior eficiência nos processos pra poder ter o menor custo da operação né. [...] Depois, com relação à justiça socioambiental que é ‘subsídio de conhecimento e formação do corpo funcional a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam’, eu vejo muito diretrizes da empresa em estender mesmo que pra terceirizados e tudo mais pra garantir que eles tenham as mesmas condições que o empregado dela tenha né, de segurança no trabalho, assistência médica, odontológica, é... condições de vida semelhantes senão igual, mas muito próximas do que o empregado dela tem. Então eu vejo que vocês focaram bem e também vejo que tem muita aderência ao modelo que nós temos aqui, nessa questão da sustentabilidade”(Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento).</p> <p>“Sobre esse direcionamento da justiça, 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. Até como empregada eu me sinto assim, a empresa tem uma coisa da ética muito forte” (Especialista em Comunicação Empresarial).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Os trechos selecionados das entrevistas são positivos em relação à validade de conteúdo. Para o Gerente de Meio Ambiente, tanto em relação à ecoeficiência e à justiça socioambiental, os descritores da sustentabilidade ambiental são representativos, “sem dúvida”, “com toda a tranquilidade”, e inclusive compatíveis com as premissas da organização “hoje eu posso dizer que tá no DNA da Tractebel Energia”. Na visão do Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento, as observações são igualmente favoráveis, tanto em relação às entregas da ecoeficiência, reforçando o que foi dito no momento do grupo de foco em relação à característica do setor de energia, “já tá naturalmente atendido, é intrínseco né, porque se não for assim uma empresa de geração no país ela não vai muito longe”.

Quanto acerca das entregas da justiça socioambiental, o do Gerente de Operação da Produção e Pesquisa e Desenvolvimento também as associa à realidade da organização: “eu vejo muito diretrizes da empresa em estender mesmo que pra terceirizados e tudo mais pra garantir que eles tenham as mesmas condições que o empregado dela tenha né”. Em síntese, para este entrevistado “eu vejo que vocês focaram bem e também vejo que tem muita aderência ao modelo que nós temos aqui, nessa questão da sustentabilidade”. O Especialista em Comunicação Empresarial se posiciona da mesma maneira, “eu acho que não tem outra forma, na verdade”, e inclui sua visão enquanto empregada da Tractebel Energia “eu me sinto assim, a empresa tem uma coisa da ética muito forte”.

As entrevistas complementam então o que já foi indicado nos documentos e nos trechos do grupo de foco, isto é, o atendimento ao item de verificação da validade de conteúdo. Logo, as entregas que descrevem a sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental são, de fato, suficientes enquanto tal. Assim sendo, na visão de especialistas há validade de conteúdo para a proposta desta dissertação. Passa-se, na sequência, para a análise documental e do conteúdo das entrevistas realizadas na EDP Energias do Brasil para esta categoria.

Na EDP Energias do Brasil, os documentos utilizados para a análise da validade de conteúdo foram: Código de Ética EDP; Políticas Corporativas EDP; Relatório de Sustentabilidade 2011. As citações elencadas como pertinentes estão elencadas no **Quadro 28**. Assim como ocorreu na análise documental da Tractebel Energia, os trechos aqui revelam práticas desta empresa em consonância às entregas da ecoeficiência, da justiça socioambiental e, em decorrência, da sustentabilidade ambiental.

**Quadro 28** – Dados documentais da EDP Energias do Brasil referentes à validade de conteúdo.

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“Em 2011, a receita operacional líquida totalizou R\$ 5.401,7 milhões, aumento de 7,3% em relação ao ano anterior”.</p> <p>“Multas e sanções por não conformidade com leis e regulamentos: Não foram registradas em 2011”.</p> <p>“A EDP estimula o desenvolvimento contínuo de tecnologias eficientes, visando à otimização dos recursos”.</p> <p>“A gestão dos aspectos ambientais na EDP Energias do Brasil tem o objetivo de mitigar e compensar os impactos das operações da empresa no meio ambiente”.</p> <p>“Por determinação legal, as distribuidoras de energia brasileiras devem investir 0,50% de sua receita operacional líquida no Programa de Eficiência Energética, destinado à racionalização do consumo de energia. A prioridade da EDP para esses investimentos se dirige a clientes residenciais de baixa renda e entidades sem fins lucrativos”.</p> <p>“As políticas corporativas da EDP no Brasil são extensões do nosso código de ética na medida em que detalham nossa forma de atuação em assuntos de grande importância. São elas: Política de Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes; Política Contra a Discriminação e o Assédio (Sexual e Moral); Política Contra o Trabalho Infantil e Escravo (Forçado ou Compulsório); Política de Combate à Corrupção, Suborno e Propina; Política de Comunicação; Política de Investimento Social Externo; Política Integrada do Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional; Política de Biodiversidade; Política de Relações Sindicais; Política de Valorização da Diversidade; Política de Ativos Intangíveis; Política de Sustentabilidade”.</p> <p>“A EDP compromete-se a promover o respeito pela igualdade de oportunidades para com todos os seus colaboradores e potenciais colaboradores. Todas as suas práticas, políticas e procedimentos estão orientadas para impedir qualquer tipo de discriminação e o tratamento diferenciado em função de raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, estado civil, idade, necessidades especiais, orientação política ou de opiniões de outra natureza, origem étnica ou posição social, naturalidade ou associação sindical”.</p> <p>“A EDP e seus colaboradores prestarão informações de forma clara, rápida e precisa, com igualdade de tratamento e sem distinções”.</p> <p>“A EDP mantém canais de comunicação adequados a fim de orientar a comunidade quanto aos riscos e perigos da energia elétrica, advindos ou não de seu uso indevido, buscando a preservação de sua integridade física”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Igualmente na análise da empresa anterior, o primeiro trecho discorre sobre o desempenho econômico-financeiro da EDP Energias do Brasil, no sentido de frisar a realização de um dos aspectos da entrega da ecoeficiência, conforme as premissas do FRASOR para a sustentabilidade, ou seja, os resultados positivos e com tendência de longo prazo para a dimensão econômica da sustentabilidade ambiental (ELKINGTON, 1999; JIMÉNEZ HERRERO, 2000; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

Outros princípios e ações realizados na organização que podem ser associados às entregas da ecoeficiência são o não registro de multas pela não conformidade legal, o estímulo ao “desenvolvimento contínuo de tecnologias eficientes, visando à otimização dos recursos” e o objetivo de gestão de “mitigar e compensar os impactos das operações da empresa no meio ambiente”. Tais práticas e orientações são parte do que é definido por ecoeficiência na EDP Energias do Brasil, em consonância com o FRASOR, conforme já salientado na análise de documentos para a categoria da definição constitutiva e operacional. Acrescenta-se a incorporação da esfera social nestas práticas ao tratar-se dos investimentos do Programa de Eficiência Energética, dirigidos a “clientes residenciais de baixa renda e entidades sem fins lucrativos”. Ainda que sejam esforços orientados por forças legais, há incidência dos investimentos considerados de ecoeficiência sobre a geração de valor para a sociedade, culminando em melhora da qualidade de vida, conforme prevê a entrega da ecoeficiência (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006). Sendo assim, por estas considerações, afirma-se o atendimento ao item de verificação da validade de conteúdo, ou seja, os descritores da ecoeficiência são representativos dentro do universo de interesse.

Em relação à justiça socioambiental, as inferências são também favoráveis. Os descritores da justiça socioambiental como no FRASOR podem ser considerados suficientes para a sustentabilidade ambiental à medida que as práticas indicadas pela EDP Energias do Brasil vão ao seu encontro. A afirmação de que “as políticas corporativas da EDP no Brasil são extensões do nosso código de ética”, assim como a citação de que “todas as suas práticas, políticas e procedimentos estão orientadas para impedir qualquer tipo de discriminação e o tratamento diferenciado”, evidenciam que a conformidade com as premissas da justiça socioambiental de oferta de oportunidades iguais, não discriminação e gestão da diversidade (TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010).

Especificamente à entrega da justiça socioambiental, o subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e *stakeholders* da

organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam, esta convergência também aparece quando é mencionado que “a EDP e seus colaboradores prestarão informações de forma clara, rápida e precisa, com igualdade de tratamento e sem distinções” e que “a EDP mantém canais de comunicação adequados a fim de orientar a comunidade quanto aos riscos e perigos”. Da mesma forma, a não incidência de multas por descumprimento da legislação ambiental, pode caracterizar esta competência no sentido da eliminação dos crimes ambientais (SIMON, 2000). Tais evidenciações de documentos desta empresa especialista permitem inferir o atendimento ao item de verificação desta categoria, bem por isso, os descritores da justiça socioambiental representam uma amostra representativa do universo de interesse disponível.

A seguir, as análises direcionam-se para o conteúdo das entrevistas feitas com profissionais da EDP Energias do Brasil, complementando as aferições realizadas na análise documental. Os trechos selecionados estão dispostos no **Quadro 29**.

**Quadro 29** – Dados de entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à validade de conteúdo.

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Eu acho que na questão da justiça socioambiental está muito claro, na de ecoeficiência você sai um pouco dessa conotação mais humana, mas é uma questão de preservação do meio ambiente para as necessidades humanas também, cuidado com os resíduos que você gera, a conservação e preservação do ambiente local onde você está inserido e onde você está interferindo, então isso ocorre também. Então 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” (Especialista Ambiental).</p> <p>“Acho que a organização em nível de competências de suporte teria que ser essa porque são os pilares [...].No caso da ecoeficiência, ou seja, se a empresa tiver a competência de ecoeficiência ela vai trabalhar de forma que, por exemplo, as suas usinas de geração tenham o menor impacto possível no meio ambiente e sejam eficientes por atuar na potência máxima para gerar o máximo de energia com o mínimo de gastos, isso ok! Depois em termos de operacionalização, é aquela questão do mais com o menos né, tentar fazer o melhor possível com o menor impacto. Aí, no fundo em termos de operacionalização seria os vários colaboradores envolvidos na execução desses produtos ou serviços, trabalhar tendo em vista encontrar as melhores tecnologias, que sejam mais eficientes com menor impacto ambiental, seria nesse sentido. A justiça socioambiental pode incorporar justiça no sentido de cumprir as obrigações legais ambientais, legais sociais, pagamento de seus funcionários, garantia de, por exemplo, o fornecedor de serviços que contratamos pague adequadamente ao seu colaborador. Isso, no fundo, é justiça social. Justiça socioambiental pode ser, quando estamos em processo de criação de uma usina, proporcionar várias condições socioambientais de base para aquela comunidade que está sendo impactada pela nossa usina para que ela continue com as mesmas atividades, mesmos recursos, para que ela não seja tão prejudicada. Então, a justiça socioambiental está ok” (Gestor Operacional de Sustentabilidade e Desenvolvimento).</p> <p>“Nesse momento, estamos trabalhando em vários projetos e a maior parte deles está vinculada a área de sustentabilidade, procurando melhor eficiência operacional da empresa, pra gente poder fazer mais com menos, que é um dos discursos da sustentabilidade é você não ter nenhum desperdício e a partir do momento que você não desperdiça nada em produção, você tem uma produção mais enxuta com melhor aproveitamento e aquilo que seria desperdício pode ser utilizado para novas atividades [...] a questão da ecoeficiência que eu acho que tudo que foi citado aqui está vinculado fortemente a isso daí. Na questão da justiça socioambiental, como está escrito aqui, ‘conhecimento e formação do corpo funcional da organização a fim de que minimize injustiças e desigualdades’, é importante isso” (Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

As falas dos profissionais da EDP Energia do Brasil demonstram um posicionamento favorável em relação aos descritores da sustentabilidade ambiental, da ecoeficiência e da justiça socioambiental. De modo específico, na concepção do Especialista Ambiental “faz sentido essas competências, faz sentido essas competências de suporte, eu acho que está bem coberto nessas competências de suporte”, o que revela a suficiência dos descritores da S.A., para este profissional. Acrescenta-se a opinião do Gestor Operacional de Sustentabilidade e Desenvolvimento, para quem “a organização em nível de competências de suporte teria que ser essa porque são os pilares” (grifo nosso), evidenciando, mais uma vez a coerência e a representatividade da ecoeficiência e da justiça socioambiental enquanto competências de suporte que, quando entregues, indicam a realização da sustentabilidade ambiental.

No que diz respeito à ecoeficiência, as passagens das entrevistas corroboram as constatações prévias da validade de conteúdo. Nas falas do Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico e do Gestor Operacional de Sustentabilidade e Desenvolvimento estão presentes exemplos do que podem ser consideradas práticas de ecoeficiência na empresa, bem como sua suficiência. Para o primeiro sujeito, por exemplo, “a questão da ecoeficiência que eu acho que tudo que foi citado aqui está vinculado fortemente a isso daí”. Logo, por tais considerações, pode-se concluir que os descritores da ecoeficiência são representativos dentro do universo de interesse, deste modo, atende-se ao item de verificação da validade de conteúdo.

Vale destacar o fato de que ambos os profissionais da EDP Energias do Brasil fazem menção à ecoeficiência como o “fazer mais com menos”, ou seja, com base em versões estreitas de seu significado, perspectiva esta que embora seja a mais disseminada no meio empresarial, não está compatível com a perspectiva dinâmica e holística da sustentabilidade (HUKKINEN, 2001; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; MILNE; KEARINS; WALTON, 2006), como no FRASOR. Entretanto, em análise aos documentos na categoria da definição constitutiva e operacional realizada anteriormente, foi verificado que a divulgação oficial sobre a “ecoefficiência” se mostra mais abrangente e compatível com as versões mais complexas deste conceito, o que foi justamente uma evidência da validade desta categoria. Esta divergência de discursos pode revelar a falta de alinhamento entre o que é divulgado e o que é praticado ou apenas a ausência de coerência comunicativa na organização. Não sendo este o objeto de investigação nesta pesquisa, contudo, tal circunstância não interfere na viabilidade de conferir a validade de conteúdo nestes termos.

Ao tratar-se da justiça socioambiental, nota-se também as falas positivas em relação à esta competência e suas respectivas entregas. Para o Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico, as entregas desta competência são consideradas importantes. O Gestor Operacional de Sustentabilidade e Desenvolvimento cita vários exemplos na dimensão interna à organização, de seus procedimentos e atuação: “a justiça socioambiental pode incorporar justiça no sentido de cumprir as obrigações legais ambientais, legais sociais, pagamento de seus funcionários, garantia de, por exemplo, o fornecedor de serviços que contratamos pague adequadamente ao seu colaborador”, e também na sua extensão para o relacionamento com a comunidade ao entorno: “pode ser quando estamos em processo de criação de uma usina, proporcionar várias condições socioambientais de base para aquela comunidade que está sendo impactada pela nossa usina para que ela continue com as mesmas atividades, mesmos recursos, para que ela não seja tão prejudicada”. Para este profissional, em síntese, “então, a justiça socioambiental está ok”. Há, portanto, a visão de que a organização deve conduzir suas atividades a partir do exercício da justiça socioambiental, de forma a minimizar injustiças e desigualdades, a partir do fornecimento de condições para que seus *stakeholders* internos e externos para tanto, conforme fundamentações suplantadas ao FRASOR (SPILLMANN, 1995; REGO et al., 2002; ASCERALD, 2002; WHITEMAN, 2009; BROWN, BEMMELS; BARCLAY, 2010; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010; LEGARDA; BUENDÍA, 2011).

Em suma, a análise do conteúdo das entrevistas evidencia e complementa as inferências já feitas pela análise documental de que, por esta unidade de contexto – a EDP Energias do Brasil – o item de verificação desta categoria é também atendido: os descritores da competência sustentabilidade ambiental, bem como os descritores da ecoeficiência e da justiça socioambiental, compõem uma amostra representativa do universo de interesse. Portanto, confere-se a validade de conteúdo à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. Em continuação, para esta categoria novas análises serão feitas a partir de dados de documentos e de entrevistas obtidos na Samarco Mineração.

A análise sobre a validade de conteúdo a partir de dados levantados na Samarco Mineração inicia-se pela análise de documentos, os quais foram: Código de Conduta; Relatório de Sustentabilidade 2011; Política de *Compliance* Antitruste; Termo de Compromisso Ambiental e documentos de comunicação institucional. No **Quadro 30** encontram-se algumas citações selecionadas.

**Quadro 30 – Dados documentais da Samarco Mineração referentes à validade de conteúdo.**

<b>Samarco Mineração – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“O recorde de vendas de pelotas e o aumento de seu preço médio, na ordem de 18,7% no ano de 2011, foram os principais fatores que contribuíram para que atingíssemos o maior faturamento bruto de nossa história, de R\$ 7.117,3 milhões (US\$ 4.268,6 milhões), um acréscimo de 18,1% em relação ao ano de 2010”.</p> <p>“A eficiência de nossas operações e a introdução de novas tecnologias têm nos permitido utilizar o minério de ferro com teores cada vez mais baixos e que antes era considerado rejeito”.</p> <p>“Para melhorar a qualidade do meio ambiente nas áreas do seu entorno e evitar a dissipação de poeira a partir da movimentação das pelotas de minério de ferro, a Samarco apresenta as ações que serão implementadas em diversos pontos do processo produtivo da empresa”.</p> <p>“Educação Ambiental: dirigido aos empregados da Samarco, contratados, comunidades, professores e alunos da rede pública municipal, o Programa de Educação Ambiental (PEA) realizado pela empresa tem o objetivo de estimular práticas cidadãs, instruir e promover a consciência sobre o meio ambiente por meio de atividades educativas e da formação de redes de percepção ambiental”.</p> <p>“Todos os empregados da Samarco e de contratadas devem conhecer os aspectos e impactos ambientais e os riscos para a saúde e para a segurança relativos às suas atividades”.</p> <p>“Recrutamento, seleção, promoção: Em quaisquer desses processos, o candidato deve ser cuidadosamente avaliado quanto aos requisitos exigidos para o cargo, sem discriminação de raça, crença, idade, sexo, nacionalidade, estado civil, orientação sexual ou por ser portador de necessidades especiais”.</p> <p>“A Samarco é comprometida com as práticas de concorrência justa e tem como princípios orientadores de sua atuação o respeito à liberdade de iniciativa, a livre concorrência, o não abuso do poder econômico e o respeito à legislação brasileira e à dos países onde realiza negócios”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Inicialmente, da mesma forma como postulado na análise documental das duas outras empresas, o primeiro trecho selecionado revela resultados e tendências positivas, ou seja, demonstram as entregas para a dimensão econômica da ecoeficiência e, conseqüentemente, da sustentabilidade ambiental, assim como prevê os referenciais que fundamentam o FRASOR (ELKINGTON, 1999; JIMÉNEZ HERRERO, 2000; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). Nota-se que ainda com o “aumento de seu preço médio (da pelota de minério)”, o produto da Samarco Minerações permanece com preços competitivos, haja vista o resultado comprovado.

Na sequência, é mencionada a eficiência nas “operações e a introdução de novas tecnologias” as quais têm possibilitado a empresa utilizar e tornar um produto que antes era considerado rejeito e que possivelmente teria um descarte na natureza, provavelmente a deteriorando, fonte de recursos financeiros. Da mesma forma, outras práticas que confirmam a ocorrência da ecoeficiência como parte representativa da sustentabilidade ambiental estão ligas a ações voltadas para os “diversos pontos do processo produtivo da empresa” e para a “Educação Ambiental”, ações estas que visam a minimizar impactos ambientais indesejáveis ao mesmo tempo em que proporcionam a geração de maiores riquezas e contribuem para a

qualidade de vida dos sujeitos de alguma forma envolvidos e impactados pela atuação da organização (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; SCHAFFEL, 2010). Pelas considerações apresentadas, tem-se que os descritores da ecoeficiência e esta enquanto descritor da sustentabilidade ambiental são representativos dentre o universo de interesse disponível, logo, é atendido o item de verificação desta categoria.

Ao observar as citações concernentes à justiça socioambiental, estas são do mesmo modo favoráveis à categoria em pauta. As menções de que “todos os empregados da Samarco e de contratadas devem conhecer os aspectos e impactos ambientais e os riscos para a saúde e para a segurança relativos às suas atividades”, de que as contratações e promoções são realizadas “sem discriminação de raça, crença, idade, sexo, nacionalidade, estado civil, orientação sexual ou por ser portador de necessidades especiais” e de que a empresa “é comprometida com as práticas de concorrência justa” confirmam a essencialidade e a vivência desta competência no contexto de atuação da Samarco Mineração.

Sendo a justiça socioambiental, o saber conduzir as atividades da organização a partir do exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política, pautada na entrega do subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e para os *stakeholders* da organização (SPILLMANN, 1995; REGO et al., 2002; ASCERALD, 2002; WHITEMAN, 2009; BROWN, BEMMELS; BARCLAY, 2010; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010; LEGARDA; BUENDÍA, 2011), nota-se a aproximação deste conceito e suas entregas com o que é realidade na empresa. Neste sentido, é atendido o item de verificação da validade de conteúdo para os descritores da justiça socioambiental e da própria enquanto descritor da sustentabilidade ambiental.

Por estas argumentações, a constatação é a de que, pela análise documental da Samarco Mineração, há validade de conteúdo para a sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Dando segmento às análises, os dados referentes às entrevistas realizadas na empresa estão disponibilizados no **Quadro 31**.

**Quadro 31 – Dados de entrevistas da Samarco Mineração referentes à validade de conteúdo.**

<b>Samarco Mineração – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Aparece assim dentro do nosso modelo: proposição de soluções tecnológicas voltadas para a melhoria da ecoeficiência 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. Tá, então de mais oficial é isso que aparece do conceito de ecoeficiência. [...] Eu acho que a gente não consegue trabalhar a sustentabilidade sem ter a parte da ecoeficiência. [...] sem a ecoeficiência vai ficar um negócio muito reativo e pouco sustentável em termos de negócio” (Gerente Geral de Desenvolvimento e Ecoeficiência).</p>
<p>“Então a ecoeficiência entraria nessa questão sim de você conseguir minimizar custo, mas talvez interessante também é falar não só a questão de preço competitivo, você ter/criar um produto diferenciado, ou seja, através da ecoeficiência você ter um produto que tem uma diferenciação. [...] A parte da justiça socioambiental eu acho que tem uma questão também que precisa também olhar para fora, o interno está bem interessante, mas eu acho que essa questão de justiça passa muito pelo fator externalidades” (Coordenador Técnico de Gestão Ambiental de Projetos).</p>
<p>“Aí eu acho que é o elemento central (a justiça socioambiental), como competência essa questão de construir relações de confiança e logicamente a ética é a base, eu acho que é a essência para você ser de fato sustentável no longo prazo. [...] Eu acho que na medida em que a gente vai fazendo os investimentos socioambientais com esse foco de médio e longo prazo visando criar competência para que essas cidades se desenvolvam, a gente também está fazendo justiça socioambiental. Eu acho que com os empregados é muito claro, por exemplo, a gente tem [...] essa prerrogativa de que ninguém pode expor o outro a um perigo de vida, eu acho que essa questão da segurança no ambiente de trabalho é muito forte, tá, isso se traduz nesse tipo de questão” (Coordenador Técnico de Soluções Socioinstitucionais).</p>
<p>“Não dá pra fazer nada social, nada mesmo, que não envolva equilíbrio, harmonização de interesses, tratar os desiguais como desiguais, os iguais como iguais...e justiça não é só justiça só pra empregado, novamente, não é só bons salários, não é só a oportunidade na hora de contratar, mas é justiça pra fora também” (Gerente de Desenvolvimento Socioinstitucional).</p>
<p>“Pensar em justiça socioambiental nesta questão de desigualdade, etc e tal, é um conceito que traz a sustentabilidade pra mim ainda de uma maneira nova. Olhando ainda dentro do modelo Samarco, ainda tem valor, ética, e justiça de tratamento, acho bacana trabalhar isso dentro da sustentabilidade, de alguma uma organização sustentável é aquela que os funcionários querem permanecer nela, e acreditam nesta empresa, pra ter sentido” (Coordenadora Técnica Sênior De Recursos Humanos).</p>
<p>“E a justiça socioambiental, eu acho que talvez hoje o conceito que estaria um pouco ainda difuso pra nós é a justiça socioambiental, posso traduzir isso talvez na questão de ou direitos humanos, alguma coisa nesse sentido. [...] Esse é um dos pontos de maior preocupação, porque como eu te disse está associada a ética [...] que é ver como está a relação com os direitos humanos, como as pessoas estão sendo tratadas aqui e fora daqui, como tratamos os fornecedores e tal” (Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento).</p>
<p>“Quando a gente fala de justiça socioambiental, tem laços mais fortes com a sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental, mas tem aquela discussão que eu falei, por exemplo, como que um impacto econômico nosso sobre a ótica de distribuição de divisas esta impactando o desenvolvimento social da região, como que eventualmente dentro das minhas estratégias eu consigo estabelecer formas deliberadas de promover, por exemplo, o desenvolvimento de fornecedores locais, pra mim é justiça social, porque você está criando mecanismos para que a sua riqueza possa dissipada na região, à medida que você estabelece condições para desenvolver, por exemplo, microcadeias de negócios atrelado a sua atividade ou mesmo não atrelado, mas que vão desenvolvimento da região. [...] Eu acho que um ponto que eu colocaria, é de que pra mim a ecoeficiência tem uma relação mais forte com a questão econômica e ecológica, até pela origem do termo, mas muitos projetos relacionados à ecoeficiência tem relação com outras vertentes. [...] Isso também tem impacto social, porque tudo isso é distribuído e gerado pra outras cadeias. Então eu acho que as três competências de suporte alimentam as três competências chave aqui” (Gerente de Meio Ambiente).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Nesta categoria do ciclo de validação qualitativa, as passagens das entrevistas demonstram também o posicionamento favorável dos participantes, porém, com algumas relutâncias não evidenciadas na Tractebel Energia e na EDP Energias do Brasil.

Sobre a ecoeficiência, a fala do Gerente Geral de Desenvolvimento e Ecoeficiência é bastante clara no que se refere à representatividade desta competência: “eu acho que a gente não consegue trabalhar a sustentabilidade sem ter a parte da ecoeficiência”. Soma-se à opinião deste entrevistado à menção do mesmo sobre o conceito oficial da ecoeficiência trabalhado no modelo de sustentabilidade da Samarco Mineração, o qual é realmente próximo às explicações feitas neste trabalho e utilizadas para aprofundamentos no FRASOR.

No caso dos outros trechos das entrevistas com profissionais da Samarco Mineração, conforme indicado no Quadro X, entretanto, embora haja o posicionamento favorável sobre a proposta feita, os participantes apresentam algumas sugestões de que as definições para a ecoeficiência e justiça socioambiental fossem ampliadas.

Para a primeira, o apontamento feito pelo Gerente de Meio Ambiente foi o de que esta também tem impactos sociais e não somente econômicos e ambientais. Esta argumentação, porém, não pode ser vista como uma evidência de que a descrição da entrega da ecoeficiência é insuficiente, muito pelo contrário. É preciso lembrar que o conceito de ecoeficiência utilizado neste trabalho e como aprofundamento no FRASOR supera a abordagem considerada restrita da ecoeficiência, e adota uma definição mais complexa e robusta, justamente em que os aspectos sociais, o relacionamento com grupos de interesse, internos e externos, são considerados (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; McDONOUGH; BOLLINGER, 2006; GUENSTER et al., 2011).

Para a justiça socioambiental, foi sugerido que esta precisa também envolver o público externo à organização, pelo Coordenador Técnico de Gestão Ambiental de Projetos, pelo Gerente de Desenvolvimento Socioinstitucional e pelo Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento, além de que o Gerente de Meio Ambiente a considera como um fenômeno também impactante em termos econômicos. No entanto, vale lembrar que as teorizações sobre a justiça socioambiental já preveem essas sugestões, afirmam que as percepções de justiça não ficam restritas somente ao público interno, mas também ao externo, o contexto – seja ele local, regional, nacional – é diretamente influenciado (AGYMAN; EVANS, 2004; CRAIG, 2009; LEGARDA; BUENDÍA, 2011). Da mesma forma, foi explicitado que a prática da justiça socioambiental (ou a falta dela) pode afetar o desempenho e os resultados organizacionais (WHITEMAN, 2009), incluindo aí os aspectos econômicos.

Sendo assim, por abarcar não somente o universo de interesse, mas inclusive o que aparentemente seriam indicações da necessidade de ampliação dos descritores da sustentabilidade ambiental, pelas entrevistas realizadas na Samarco Mineração, é feita a

concessão da validade de conteúdo à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. No tópico seguinte será exposta uma síntese das análises feitas até então acerca desta categoria da validade de construto.

Destaca-se que, tanto nos documentos como nas entrevistas com especialistas das organizações pesquisadas não foram encontradas indicações da insuficiência dos descritores ou dados que os superassem em sua essência e incluíssem aspectos não cobertos pelos conceitos adotados neste trabalho. Assim, foi demonstrado, a partir de confrontações teóricas e análises de documentos, do conteúdo do grupo de foco e das entrevistas em triangulação, o atendimento ao item de verificação da validade de conteúdo. Portanto, a validade de conteúdo pode ser constatada para a sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional.

### 8.2.2 Validade de Face

A categoria ‘validade de face’ indica que a sustentabilidade ambiental, bem como suas competências exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as precisam desenvolver, são consideradas como apropriadas. Não apenas a sustentabilidade ambiental e suas competências de suporte foram avaliadas neste sentido, mas também o contexto em que estão inseridas, ou seja, o próprio FRASOR. A variável examinada foi então a abrangência, e os itens de verificação os seguintes:

- a) Se a própria descrição da competência sustentabilidade ambiental constituída no *framework* pode apresentar significados comuns e apropriados; e
- b) Se a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento são apropriados a todo o público envolvido?

Nota-se o interligamento dos dois itens de verificação. A resposta positiva em um dificilmente culminaria na resposta negativa de outro, embora não fosse impossível essa ocorrência, seria improvável. Por esta razão, como será perceptível, as falas dos participantes do grupo de foco e dos entrevistados raramente irá especificar somente um ou outro item.

A validade de face é essencial à medida que é alicerçada por contribuições extraídas das informações conferidas pelos respondentes em relação ao construto investigado (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Neste contexto, reafirma-se que a sustentabilidade organizacional conforme estruturada no FRASOR representa um agir

organizacional que, por sua vez, é um macroprocesso consequente de inúmeros subprocessos, os quais, para serem efetivamente realizados, precisam ser comprovadamente compreendidos pelos indivíduos que o realizarão e deles participarão (MAGGI, 2006; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). Da mesma forma, um modelo de gestão de competências, e a configuração do FRASOR o permite ser aqui incluído, é envolto por uma série de riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, que em conjunto, podem promover uma individualização desenfreada. Comunicação e transparência, portanto, são essenciais (ZARIFIAN, 2003).

A adequada assimilação do FRASOR enquanto um modelo de gestão orientador da sustentabilidade é decisivo para sua operacionalização em contexto organizacional. Bem por isso, é preciso que a complexidade do modelo e as descrições de seus componentes sejam apropriadas e apresentem significados comuns ao público envolvido. As competências, se desenvolvidas de forma adequada, podem ser utilizadas como poderosos instrumentos de comunicação a fim de traduzir estratégias e mudanças em termos comportamentais, os quais são mais facilmente compreendidos e, portanto, aplicáveis (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Sendo assim, as competências da S.O., por si mesmas, quando desenvolvidas apropriadamente, podem facilitar a assimilação e disseminação do FRASOR por todos os níveis organizacionais. Por outro lado, como mencionado, problemas de comunicação podem ser críticos para o real funcionamento do modelo, podendo ocasionar a perda ou a obsolescência de todo um trabalho realizado.

Retomando a análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional, uma vez os itens de verificação da validade de face implicam opiniões e juízos de valor sobre o objeto em análise, não se esperava encontrar respostas que os confirmassem ou refutassem nos documentos disponíveis referentes às empresas consultadas. Assim sendo, os documentos das três organizações foram estudados no sentido de buscar informações sobre meios pelos quais fossem cedidas condições aos funcionários e outros públicos envolvidos para que a validade de face possa ser atribuída. Acredita-se que ainda que não forneçam respostas diretas, pois os itens de verificação desta categoria não podem ser diretamente analisados via documentos, as informações podem conceder apontamentos ao menos indiretos sobre esta categoria. As análises de dados seguirão a seguinte ordem das empresas: Tractebel Energia, EDP Energias do Brasil e Samarco Mineração.

Primeiramente, o documento consultado da Tractebel Energia foi o Relatório de Sustentabilidade 2011, e as pesquisas concentraram-se nos mecanismos utilizados pela empresa para tornar suas ferramentas, conceitos e abordagens de gestão, principalmente no que tange a aspectos relacionados à sustentabilidade, comuns e apropriados ao público envolvido. Os dados encontrados estão elencados no **Quadro 32**.

**Quadro 32** – Dados documentais da Tractebel Energia referentes à validade de face.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“Todos os empregados recebem um exemplar do Código de Ética em sua versão completa, além do Guia de Práticas Éticas”.</p> <p>“Entre fevereiro e abril de 2011, representantes do Comitê de Ética da Companhia realizaram palestras sobre o assunto para os membros do Conselho Fiscal e também para todos os empregados da sede, do escritório de vendas em São Paulo e da maioria das usinas [...]. As palestras apresentavam conceitos, casos práticos para reflexão e a versão atualizada do Código”.</p> <p>“Todos os empregados são orientados quanto às políticas e diretrizes de gestão, as quais se encontram disponíveis na intranet”.</p> <p>“Outros veículos de comunicação das informações corporativas são o jornal Boas Novas, para o público externo e também encaminhado a todos os empregados, o informativo interno Conexão e boletins eletrônicos, veiculados pela área de recursos humanos”.</p> <p>“Semana do Meio Ambiente e da Sustentabilidade (Sema): voltada aos empregados e à comunidade, o evento é realizado anualmente, desde 2007, com o objetivo de promover a conscientização ambiental e os princípios da sustentabilidade”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Conforme indicado no **Quadro 32** são diversos os meios adotados na Tractebel Energia para que suas políticas, perspectivas e resultados de gestão sejam disseminados para seus públicos interno e externo. Desde distribuição do Código de Condutas, à realização de palestras com casos práticos e à disponibilização de informações em outras vias como informativos internos e a *intranet*, todos são mecanismos para a facilitação da apropriação de conceitos utilizados na rotina organizacional para seu público membro. *Stakeholders* externos também estão envolvidos nesta prática e, especialmente na temática sobre sustentabilidade, são convidados a conhecerem e participarem de eventos como a “Semana do Meio Ambiente e da Sustentabilidade”.

Acredita-se que estes configuram meios adequados para a tratativa da temática com tais públicos, mas adverte-se que devam ser abordados constantemente, principalmente por iniciativas práticas. A complexidade da sustentabilidade é demasiada por si só, entretanto, as conceituações influentes da sustentabilidade devem desfrutar de consenso, em nível organizacional, comunitário e social, e é de se praticar a sustentabilidade que as definições podem ser melhores testadas, aperfeiçoadas (VOS, 2007), e, por conseguinte, absorvidas e consolidadas.

Neste contexto, pelos trechos de documentos analisados, nota-se que já há na Tractebel Energia uma postura de facilitação do entendimento dos tópicos que envolvem a sustentabilidade. Sendo assim, ainda que não atendidos diretamente os itens “a” e “b”, há viabilidade de que, respectivamente, a própria descrição da competência sustentabilidade ambiental constituída no *framework* possa apresentar significados comuns e apropriados e que a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento sejam apropriados a todo o público envolvido, quando trabalhados apropriadamente, por exemplo, pelos meios já existentes e explicitados pela organização.

Em prosseguimento às análises, no momento da sessão do grupo de foco, as falas agora mais objetivas acerca dos itens de verificação da validade de face se mostraram positivas, conforme disponibilizado no **Quadro 33**.

**Quadro 33** – Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à validade de face.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em sessão de grupo de foco</b>
“Olha, na Tractebel eu acho que já é uma realidade, já está no sangue” (Gerente de Meio Ambiente).
“É, é uma coisa genuína que faz parte da estratégia e faz parte de cada atividade que a gente faz, a gente já incorporou o espírito” (Gerente Financeiro).
“Claro, já faz parte da cultura” (Especialista em Comunicação Empresarial).

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

De maneira geral, em virtude de a Tractebel Energia trabalhar com uma abordagem semelhante sobre a sustentabilidade organizacional, uma vez já demonstrado nas análises sobre a definição constitutiva e operacional e sobre a validade de conteúdo, os participantes disseram não haver problemas com as descrições ou a complexidade contidas no FRASOR, tampouco em relação aos construtos envolvidos à sustentabilidade ambiental.

Na visão do Gerente de Meio Ambiente, as descrições da sustentabilidade ambiental, assim como a complexidade da estruturação contida no FRASOR são de tal forma de significados comuns e apropriados a todo o público envolvido que “já é uma realidade, já está no sangue”. Compactuando da mesma opinião, o Gerente Financeiro afirma que “a gente já incorporou o espírito” e, avançando nestes termos, para o Especialista em Comunicação Empresarial, “já faz parte da cultura”. São, portanto, atendidos ambos os itens de verificação da validade de face.

Estas afirmações, é preciso enfatizar, vão ao encontro da argumentação de que a demonstração de uma competência está intimamente conectada a cada cultura organizacional, determinante de quais fatores contribuirão para um confluente sucesso (DUBOIS, ROTHWELL, 2004). Para que se mantenham os direcionamentos para tanto, são

necessários especialmente investimentos em comunicação e compartilhamento de conhecimentos (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2001), e no caso das competências da sustentabilidade organizacional, em geral, e da sustentabilidade ambiental, em específico, esta circunstância não é diferente.

Para desenvolver e monitorar a S.O. é sugerido iniciar processos que insiram novos valores relacionados à cultura organizacional (SMITH; SHARICZ, 2011). Uma organização considerada sustentável, possui os pressupostos associados à sustentabilidade imersos em sua cultura (VALENTE, 2012), constituindo, assim, recursos intangíveis a serem mobilizados pela organização. Do mesmo modo, a interpretação da ecoeficiência deve estar conectada ao contexto socioeconômico e cultural local (HUKKINEN; 2001) e a adoção da justiça socioambiental estende-se também aos aspectos culturais à medida que as percepções sobre a justiça são influenciadas pela cultura e impactam de forma substancial as relações com *stakeholders* (WHITEMAN, 2009).

As explanações decorrentes das passagens selecionadas para o grupo de foco evidenciam, portanto, que o atendimento aos itens de verificação e a consequente aferição da validade de face para a sustentabilidade ambiental enquanto competência da S.O. possuem implicações diretas e necessárias na cultura da organização propiciadas ou facilitadas pela atividade de comunicação a fim de que os significados sejam comuns e apropriados por todo o público envolvido

Nas entrevistas realizadas na Tractebel Energia, semelhantemente, os itens de verificação da categoria em questão receberam respostas também mais objetivas, exprimindo as opiniões de especialistas na área. Salienta-se que com referência ao item “a”, a descrição da competência sustentabilidade ambiental pautou-se não somente em seu conceito, mas também nas entregas que afirmam esta competência. No **Quadro 34**, estão elencados alguns trechos pertinentes das entrevistas.

**Quadro 34** – Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à validade de face.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Sim, sim, acho que sim. [...] Porque, depois que você tem o clique, é óbvio, é rápido. Eu acho sim que poderia ser assumido pelas pessoas...como uma ferramenta para você executar uma estratégia que tem que ser comunicada de uma forma clara, para todo o estrato, para todas as pessoas. Você tendo essa comunicação, você tem as concordâncias” (Gerente Financeiro).</p>
<p>“Sim, sim. Entendo que sim. Acho [...] até que ela (a Tractebel) já tem uma prática bastante voltada para a sustentabilidade né. E o que tem se preocupado em fazer é não transformar isso em um outro processo e sim tá dentro de tudo o que a gente já faz. É apenas uma questão de ir identificando e organizando isso um pouco melhor né. O que faz parte do que né, como vocês estavam falando, de criar uma estrutura pra encaixar um pouco as coisas” (Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

As passagens descritas evidenciam a concordância dos entrevistados com ambos os itens de verificação “a” e “b”. Segundo os comentários do Gerente Financeiro, o modelo proposto, o FRASOR, pode ser apropriado para todo o público envolvido, constituindo em uma ferramenta para “executar uma estratégia”, assim como é de fato a intenção do FRASOR, mas que, porém, “tem que ser comunicada de uma forma clara, para todo o estrato, para todas as pessoas”, também uma prerrogativa do *framework*, à medida que demanda a comprovação da compreensão dos indivíduos que o realizarão e do agir participativo (MAGGI, 2006; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

O Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas posiciona-se também favoravelmente aos itens “a” e “b” e, como salientado pelos participantes no grupo de foco, houve menção também à forma como estes itens são trabalhados na empresa: “até que ela (a Tractebel) já tem uma prática bastante voltada para a sustentabilidade né”, a preocupação maior está em inserir a temática nas atividades da organização, sem que este se torne um projeto à parte, mas sim inerente ao funcionamento da Tractebel, o que é também preconizado pelo FRASOR (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b; MUNCK, 2012). O que seria preciso, na visão deste profissional, seria “criar uma estrutura pra encaixar um pouco as coisas”.

Sendo assim, por meio das considerações expostas, os trechos das entrevistas permitem confirmar o atendimento aos itens de verificação da validade de face. Na opinião dos especialistas da Tractebel Energia, tanto a própria descrição da competência sustentabilidade ambiental constituída no *framework* quanto a complexidade do modelo proposto e seu nível de detalhamento podem apresentar significados comuns e apropriados a todo o público envolvido.

À medida que os itens são atendidos nas três fontes de coleta de dados, documentos, grupo de foco e entrevistas, concede-se a validade de face à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. Na sequência, passa-se para as análises de documentos e do conteúdo das entrevistas da EDP Energias do Brasil.

O documento estudado para a análise nesta categoria foi o Relatório de Sustentabilidade 2011 e segue o mesmo raciocínio empregado para as análises na Tractebel Energia. Tendo em vista a impossibilidade de encontrar dados que pudessem confirmar ou não a validade de face, o documento foi analisado no sentido de buscar indicações sobre meios pelos quais pudessem ser fornecidas condições aos funcionários e demais públicos envolvidos para que a validade de face possa ser atribuída. No **Quadro 35** estão dispostos os trechos extraídos do referido documento.

**Quadro 35 – Dados documentais da EDP Energias do Brasil referentes à validade de face.**

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em documentos</b>
<p>“O acompanhamento das estratégias ocorre nas reuniões de controle estratégico, realizadas trimestralmente, e visam à integração entre gestores e disseminação de objetivos e metas. Abertos a todos os colaboradores da empresa, os <i>roadshows</i> semestrais apresentam o planejamento estratégico com objetivos, prioridades e os principais resultados dos indicadores de gestão. É realizado, ainda, encontro estratégico-operacional mensal, para monitoramento de indicadores comerciais, técnicos e financeiros. Todos os colaboradores recebem e-mails de acompanhamento da estratégia, bem como resultados complementares por meio de outros veículos informativos (boletim ON, informações na intranet, etc.)”.</p> <p>“Em 2011, iniciou-se a criação de uma rede de Innovation Mentors, cujo objetivo é a disseminação e a promoção de uma cultura de Inovação na organização. Para isso, iniciou-se a capacitação de um grupo de colaboradores selecionados que, além da possibilidade de capacitar outros colaboradores no futuro, será responsável pela identificação de oportunidades de melhoria, pelo apoio à estruturação de ideias em projetos e pela respectiva ‘venda interna’”.</p> <p>“Uma <i>newsletter</i> mensal, chamada de Econosco News, divulga ações dos colaboradores e outras melhorias implantadas na EDP e apresenta a evolução dos seis temas abrangidos pelo programa: água, energia, papel, combustíveis, resíduos e emissões”.</p> <p>“Os princípios que regem o comportamento ético estão estabelecidos no seu Código de Ética, disponível no site institucional da empresa, e são reforçados em treinamentos para os colaboradores e em palestras educacionais aos fornecedores para alinhamento de conduta”.</p> <p>“TV ON: Sistema com 41 televisores localizados em unidades da EDP em São Paulo, Espírito Santo, Tocantins e Mato Grosso do Sul. As atividades da EDP no Brasil ocupam mais de 30% do conteúdo da televisão corporativa, cujo controle é feito em Portugal com transmissão para todas as empresas do Grupo”.</p> <p>“Treinamento e conscientização sobre responsabilidade social, cidadania e meio ambiente, garantindo o alinhamento aos princípios de sustentabilidade nas atividades diárias”.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Na EDP Energias do Brasil, as passagens dos documentos apontam veículos de comunicação e de promoção de cultura basicamente voltados aos funcionários da empresa. A primeira passagem menciona ações com gestores e colaboradores para a divulgação e acompanhamento periódicos das estratégias adotadas e praticadas na organização, assim como dos resultados alcançados. Tal mecanismo pode, além de contribuir para a assimilação de ideias por todos os níveis da empresa, propiciar o alinhamento de objetivos e estratégias organizacionais às ações coletivas e individuais, necessidade esta demandada tanto pela gestão por competências quanto pela gestão da sustentabilidade numa organização (BITAR; HAFSI, 2007; MOHRMAN; WORLEY, 2010; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

A segunda citação é referente à criação de líderes num determinado assunto – inovação, no caso – com a finalidade de “disseminação e a promoção de uma cultura de Inovação na organização”. De fato, a participação influente dos líderes (formais ou informais) é fundamental para a adoção das premissas da S.O. por todos os níveis da organização (KASSEL, 2011). Não só influentes nas ações individuais, quando se trata da sustentabilidade, os líderes têm o papel de construtores de capacitação e disseminadores de aprendizados

(WHEELER et al., 2005). Deste modo, esta também configura em uma alternativa plausível para a apropriação da complexidade e dos significados dos componentes de um modelo de gestão da sustentabilidade, como o FRASOR.

Outras iniciativas promovidas pela EDP Energias do Brasil, conforme relatado nos trechos documentais, estão relacionadas à disponibilização de materiais e mídias audiovisuais associados à temática da sustentabilidade, realização de palestras educativas, inclusive para fornecedores, e treinamentos direcionados para a conscientização com vistas ao “alinhamento aos princípios de sustentabilidade nas atividades diárias”. Há necessidade, apenas, de que estas ferramentas de comunicação sejam estendidas para uma esfera maior de *stakeholders*, já que são também impactados pelas atividades da empresa, de alguma forma.

O que se observa é que, conforme também identificado na Tractebel Energia, há na EDP Energias do Brasil a promoção de diversas iniciativas facilitadoras e estimuladoras da assimilação do assunto “sustentabilidade” e correlatos, bem como o entendimento sobre a necessidade de alinhamento interno entre objetivos almejados e estratégias e práticas adotadas. Logo, é possível inferir que há viabilidade para o atendimento dos itens “a” e “b” da validade de face. Acredita-se que à medida em que sejam trabalhados de forma apropriada, a partir dos meios já existentes e explicitados pela organização, por exemplo, a descrição da competência sustentabilidade ambiental constituída no *framework* possa apresentar significados comuns e apropriados e que a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento sejam apropriados a todo o público envolvido.

Na realização das entrevistas, as falas foram pontuais e positivas quanto aos itens de verificação desta categoria. Novamente, à menção ao que já é realidade na organização foi comentada. No **Quadro 36** estão elencadas algumas passagens neste contexto.

**Quadro 36** – Dados de entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à validade de face.

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em entrevistas</b>
“Acho que sim né... a EDP já faz alguma coisa, mas com outras palavras” (Analista de Eficiência Energética).
“Parece que em nível de modelo está tudo bem. [...] O TBL é o que todo mundo tem na cabeça, então também acho que nesse nível está ok” (Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação).
“Acredito que sim! São conceitos facilmente permeáveis pela organização, pelas equipes, etc. Não sou nenhum especialista nesta área para te dizer se vai ser eficiente ou não, mas me parece muito claro” (Diretor Financeiro).
“Ah, eu acho que tudo o que você faz com propriedade e com o envolvimento de todos te traz mais resultados, não é pelo modelo” (Diretor de Gestão de Capital Humano).
“É inteligível com a explicação de vocês nos deu” (Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico).

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Como é possível observar, todas as falas são favoráveis aos itens de verificação da validade de face. Conforme destacado, o Analista de Eficiência Energética não percebe dificuldades na apropriação do conteúdo do *framework*, incluindo as descrições da S.A., uma vez que “a EDP já faz alguma coisa, mas com outras palavras”. As ideias contidas estão, portanto, próximas. A utilização do TBL é ressaltada na fala do Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação da EDP Energias do Brasil, no sentido de que ao utilizar uma abordagem já de comum conhecimento, a disseminação e assimilação dos conceitos propostos seriam facilitadas: “O TBL é que todo mundo tem na cabeça”.

O Diretor de Gestão de Capital Humano e o Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico, embora com posturas aderentes aos itens de verificação, advertem para o cuidado na comunicação, tendo em vista a necessidade de fazê-la com propriedade e de forma clara, respectivamente. Constituindo apenas uma ressalva, tais observações não inviabilizam o atendimento aos itens de verificação “a” e “b”, pelo contrário, as respostas explicitamente positivas os confirmam.

Portanto, uma vez atendidos pela análise documental e pela análise do conteúdo das entrevistas na EDP Energias do Brasil, atesta-se a validade de face à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. Em continuidade às análises desta categoria, passa-se para a análise documental e de entrevistas da Samarco Mineração.

Os dados documentais buscados na Samarco Mineração são provenientes do Relatório de Sustentabilidade 2011. Igualmente nas análises das duas empresas anteriores, pesquisou-se por dados que refletissem informações sobre a análise da validade de face. O **Quadro 37** demonstra estes dados.

**Quadro 37** – Dados documentais da Samarco Mineração referentes à validade de face.

<b>Samarco Mineração – Dados obtidos em documentos</b>
“Periodicamente, são realizadas campanhas internas, envolvendo os empregados da Samarco e das empresas contratadas, informando sobre o consumo consciente e mobilizando todos para essa prática”.
“Em 2011, dando continuidade às ações de disseminação da estrutura e de nossas ferramentas de conduta empresarial, iniciadas em 2010, empregados da Samarco e das empresas contratadas – um total de aproximadamente 7 mil pessoas – receberam treinamento relativo ao Código de Conduta”.
“A Samarco incentiva a participação de empregados e contratados, por meio de campanhas internas, entre outros, voltados para a segurança do trabalho. Um exemplo foi a mobilização para a formação de brigadistas voluntários”.
“A Samarco lançou, em 2011, o Saber Samarco, um processo abrangente de Educação Corporativa. O objetivo deste programa é, partindo dos desafios do negócio, desenvolver e aplicar soluções educacionais que contribuam para a implementação e execução da estratégia da Empresa. Foram realizados três grandes eventos de lançamento, para o público interno, com a presença da alta administração e a participação de aproximadamente 1.000 empregados. [...] O Saber Samarco focará nos campos da estratégia, da competência e dos valores, atuando por meio de cinco escolas: Liderança, Identidade Samarco, Excelência, Tecnologia e Sustentabilidade”.

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

As primeiras passagens selecionadas dos documentos revelam algumas práticas da empresa em relação à campanhas internas e treinamentos periódicos envolvendo funcionários diretos e contratados sobre temas como o consumo consciente, o código de conduta e segurança no trabalho, tópicos estes correlatos à sustentabilidade. A “mobilização para a formação de brigadistas voluntários” é um exemplo de ação voltada para o desenvolvimento de líderes. Como já comentado, esta é uma iniciativa essencial para a incorporação da S.O. por todos os níveis da organização, por meio de suas disposições como construtores de capacitação e disseminadores de aprendizados (WHEELER et al., 2005; KASSEL, 2011).

O destaque destas citações está no programa “Saber Samarco” lançado pela organização, o qual visa a “desenvolver e aplicar soluções educacionais que contribuam para a implementação e execução da estratégia da Empresa”, com foco na estratégia, na competência e nos valores dos indivíduos, sendo um dos temas de abrangência a sustentabilidade.

Programas educacionais como o fomentado pela Samarco Mineração possuem sua essencialidade por promover o reconhecimento do indivíduo – com suas competências – no centro do processo de ações e decisões organizacionais. As competências individuais representam a tradução de conhecimentos e experiências em ação, no decorrer de uma aprendizagem contínua (MAGGI, 2006), a qual pode ser proporcionada em programas como este. Uma vez que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto, é preciso que este último ocorra não só por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais em seus funcionários (BITAR; HAFSI, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

Dessa forma, estimular o processo educacional e de desenvolvimento de competências individuais possui vínculo direto com o desenvolvimento de competências organizacionais e, assim como os outros mecanismos citados no **Quadro 37**, como palestras, treinamentos e incentivos para a formação de líderes, esta iniciativa pode viabilizar a apropriação de propostas como as contidas no FRASOR pelo público de interesse. É passível, portanto, de atender aos itens “a” e “b” de verificação da validade de face.

As falas dos entrevistados na Samarco Mineração evidenciam, de forma geral, a postura favorável quanto a esta categoria. Entretanto, algumas passagens revelam mais resistências dos participantes do que no caso das entrevistas na Tractebel Energia e na EDP Energias do Brasil. No **Quadro 38** estão elencados alguns trechos das entrevistas.

**Quadro 38 – Dados de entrevistas da Samarco Mineração referentes à validade de face.**

<b>Samarco Mineração – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Eu acredito que não é uma tarefa fácil, é uma tarefa que precisa ser feita com a intensidade necessária. É igual remédio né, se tomar um pouquinho só não vai resolver e se trabalhar demais, não vai resolver, é até um perigo. Se trabalhar essa comunicação na dosagem necessária, no nível necessário... creio que sim” (Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência).</p>
<p>“Sim, com esse zelo, sim, comunicando de forma apropriada através dos níveis” (Gerente de Desenvolvimento Socioinstitucional).</p>
<p>“Tem que fazer um trabalho grande de conscientização” (Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão).</p>
<p>“Assim, são conceitos novos, a ecoeficiência, até pra Samarco, é relativamente novo, então assim, se você pensar tem equipamentos e tecnologias que já nascem ecológicas, já tem este conceito de pensar no futuro, né? Mas eu acho que com explicação ficaria claro sim” (Coordenador Técnico Sênior De Recursos Humanos).</p>
<p>“Eu te diria que estes termos por si só têm uma dificuldade de entendimento. Esse é um outro desafio, a terminologia. O linguajar ainda é cheio de chavões: ecoeficiência, justiça socioambiental, tem várias interpretações... Porque eles não deixam claro exatamente o que eles querem dizer, são termos de dificuldade de entendimento muito amplo, isso é um dificultador pra maior parte das organizações” (Gerente de Meio Ambiente).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Na Samarco Mineração, a validade de face também é afirmada nas falas dos entrevistados. Mas, tal afirmação é feita com mais relutância, todos os participantes enfatizam a necessidade de zelo e atenção para comunicação ser compreensível por todos os níveis. O Gerente Geral de Tecnologia e Ecoeficiência argumenta ser preciso “trabalhar essa comunicação na dosagem necessária”, para Gerente de Desenvolvimento Socioinstitucional o cuidado refere-se à comunicação “de forma apropriada através dos níveis”, já o Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão frisa a necessidade de “fazer um trabalho grande de conscientização”. O Coordenador Técnico Sênior De Recursos Humanos enfatiza que os conceitos adotados pelo FRASOR, especificamente no que tange à sustentabilidade ambiental e à ecoeficiência, são novos, “a ecoeficiência, até pra Samarco, é relativamente novo”, sendo assim, uma comunicação clara e esclarecida seria fundamental para a apropriação dos termos.

Estes são cuidados previstos para a comprovada compreensão do *framework* e seus componentes em determinado contexto organizacional, logo, não inviabilizam o atendimento aos itens de verificação da validade de face, muito pelo contrário, o confirma ao ir ao encontro desta prerrogativa.

A postura mais relutante é a demonstrada pelo Gerente de Meio Ambiente. Na visão deste profissional, os termos incorporados no FRASOR, e as descrições da sustentabilidade ambiental “por si só têm uma dificuldade de entendimento”, a “ecoefficiência, justiça socioambiental, tem várias interpretações”. De fato, é reconhecido que a complexidade envolta à proposta da sustentabilidade é substancial e não só no meio empresarial, mas inclusive na academia o consenso não é encontrado, seja para a S.O., para a sustentabilidade

ambiental, ecoeficiência ou justiça socioambiental (HUKKINEN, 2001; REGO et al., 2002; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003; VOS, 2007). Sendo assim, a utilização de um modelo orientador da gestão da sustentabilidade na organização é justamente pertinente para unificar as interpretações divergentes, reduzindo a complexidade deste tópico e propiciando a busca deste objetivo comum, a sustentabilidade, em diversos níveis internos e externos às organizações.

Pode-se considerar, portanto, que apesar das pontuações frequentes com respeito ao zelo na comunicação, os itens “a” e “b” da validade de face são atendidos. A própria descrição da competência sustentabilidade ambiental constituída no *framework*, bem como a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento podem apresentar significados comuns e apropriados a todo um público envolvido, sob a perspectiva de profissionais de uma organização tida como especialista na área.

Dessa forma, no contexto da Samarco Mineração, as análises de documentos e do conteúdo das entrevistas permitem concluir pela concessão da validade de face à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Nesta categoria do ciclo interligado de validação qualitativa, portanto, os itens de verificação são considerados atendidos por todas as fontes pesquisadas. Ao serem submetidas às apreciações de sujeitos membros de organizações consideradas especialistas no assunto “sustentabilidade”, a sustentabilidade ambiental, bem como suas competências e seu contexto de inserção (FRASOR), são consideradas como apropriadas. Soma-se a esta constatação, indícios sobre a possível concessão da validade de face pelos documentos analisados.

### 8.2.3 Confiabilidade

A confiabilidade, última categoria da validade de construto, indica o nível de precisão com que as entregas da competência sustentabilidade ambiental são mensuradas. As variáveis componentes desta categoria são acurácia/precisão; confiabilidade e documentação. Há apenas um item de verificação, o qual se refere aos mecanismos para medir, avaliar e documentar a gestão da sustentabilidade ambiental.

Abordou-se nesta dissertação aspectos sobre a mensuração, avaliação e documentação não só da gestão da sustentabilidade ambiental, mas da sustentabilidade organizacional. Embora existam diversos e com finalidades variadas, as metodologias ou instrumentos de avaliação da sustentabilidade (VAN BELLEN, 2004; VINODH, 2011) ainda

sofrem dificuldades com as inconsistências de sua materialização, uma vez que suas bases conceituais ainda não estão consolidadas (SIENA, 2008). Recentemente, a publicação de relatórios de sustentabilidade vem sendo adotada por empresas nacionais e internacionais que buscam evidenciar com maior transparência informações socioambientais ao público interessado e aos seus *stakeholders* (LEITE E FILHO; PRATES; GUIMARÃES, 2009).

A proposta desta dissertação, por outro lado, reside na utilização das entregas para medição, avaliação e documentação da gestão da sustentabilidade ambiental e organizacional. É importante lembrar que a avaliação do desempenho da organização realizada a partir da noção de entrega configura um modo possível e pertinente de avaliar competências organizacionais. São as entregas dos comportamentos esperados, a partir de determinados padrões, que traduzem seu desempenho estratégico (MUNCK et al., 2011). Sendo assim, é responsabilidade das competências, a partir das entregas, delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem consideradas sustentáveis. O objetivo desta categoria, portanto, é averiguar se este entendimento sobre a mensuração, avaliação e documentação da gestão da sustentabilidade ambiental por meio das entregas é válido.

É preciso salientar que para esta categoria as transcrições das entrevistas das três organizações e da conversação do grupo de foco da Tractebel Energia não serão utilizadas. Os participantes, ao serem convidados a exprimir suas considerações sobre a confiabilidade da proposta, não souberam se posicionar de modo a contribuir para com a ratificação ou contestação desta categoria. Os comentários, basicamente, eram o de que os mecanismos de medição da S.O. e da S.A. resumiam-se nos relatórios de sustentabilidade e que as empresas ou não possuíam indicadores ou estavam em fase de desenvolvimento dos mesmos. Foi apontado também a grande dificuldade neste aspecto, o que, conseqüentemente, afetou os julgamentos e opiniões emitidas pelos sujeitos. Assim, esta fonte foi descartada para fins de análise da confiabilidade, a qual pautou-se exclusivamente na análise documental.

Ao estudar os documentos disponíveis e utilizados pela Tractebel Energia, pela EDP Energias do Brasil e pela Samarco Mineração para medição, avaliação e documentação da sustentabilidade, notou-se que, na realidade, por si só estes já respondem ao item de verificação da confiabilidade. Uma vez que são padronizados e contém informações da mesma natureza, não foi considerada oportuna a análise detalhada dos documentos de cada empresa, separadamente.

Os relatórios de sustentabilidade baseados na metodologia GRI utilizados pelas três organizações são ferramentas de comunicação organizacional elaborados seguindo

um padrão internacional de balanço econômico, social e ambiental, com indicadores quantitativos pré-determinados para cada uma destas dimensões. Igualmente, as certificações da ISO e a participação das organizações no ISE (como já comentadas na apresentação das unidades de análise) podem ser vistas como mecanismos indicadores, avaliadores e também formas de documentação da gestão da sustentabilidade organizacional, e da sustentabilidade ambiental, em específico.

Todavia, por constituir, atualmente, a principal ferramenta de divulgação das iniciativas empresariais relacionadas à sustentabilidade, bem como por ser critério de seleção das unidades desta dissertação, os relatórios GRI serão as fontes para a análise documental sobre a confiabilidade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da S.O.. Apesar de estes documentos não conferirem bases para afirmar explicitamente a acurácia e precisão, a confiabilidade e a documentação da S.A. por meio das entregas, será possível perceber que os aspectos que podem proporcionar a mensuração das entregas existem nos mesmos e são praticados pelas organizações consultadas, logo, são coerentes com a proposta desta pesquisa.

No **Quadro 39** estão dispostos a sustentabilidade e uma de suas entregas, a ecoeficiência, assim como as entregas desta última. Na coluna que a precedem, estão alguns exemplos de indicadores GRI condizentes com tais entregas, que podem propiciá-las. Em seguida, as três últimas colunas identificam o reporte da Tractebel Energia, da EDP Energias do Brasil e da Samarco Mineração com relação a cada indicador.

**Quadro 39** – Análise documental sobre a confiabilidade referente à ecoeficiência.

		Entregas	Indicadores GRI	Tractebel Energia	EDP Energias do Brasil	Samarco Mineração
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	ECOEFIÊNCIA	Produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida.	<b>EC1</b> - Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Completo	Completo	Completo
			<b>EC8</b> - Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .	Completo	Completo	Completo
			<b>PR1</b> - Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	Não Reportado	Completo	Completo
			<b>PR5</b> - Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN2</b> - Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN5</b> - Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Não Reportado	Completo	Parcial
			<b>EN10</b> - Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN12</b> - Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN14</b> - Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN16</b> - Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN18</b> Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN26</b> - Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Não Reportado	Completo	Completo
			<b>EN28</b> - Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Completo	Completo	Completo
			<b>EN30</b> - Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	Completo	Completo	Completo

Fonte: elaborado pela autora.

No **Quadro 39** estão elencados quatorze indicadores determinados pelas diretrizes GRI, os quais se mostram convergentes e propiciadores das entregas da

ecoeficiência. Observa-se que os indicadores cobrem ambas as dimensões econômica e ambiental desta competência, sem que seja priorizada a eficiência econômica e envolvem não apenas aspectos quantitativos concernentes ao desempenho financeiro e ambiental (EC1; EN2; EN5; EN10; EN16; EN28; EN30), mas também aspectos qualitativos que abordam os relacionamentos da organização (PIOTTO, 2003; BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2006; SCHAFFEL, 2010; GUENSTER et al., 2011), além de iniciativas, estratégias e planejamentos estabelecidos neste sentido (EC8; PR1; PR5; EN12; EN14; EN18; EN26).

Nota-se que a Tractebel Energia não reportou no Relatório de Sustentabilidade 2011 três destes indicadores e a justificativa para tal foi a não aplicabilidade de dois deles para a atividade da organização (PR1 e EN26) e a não disponibilidade de um dos indicadores (EN5) em virtude de a empresa ainda não ter as informações para tal. Já a EDP Energias do Brasil relatou todos os indicadores pontuados por completo e a Samarco Mineração reportou apenas um indicador parcialmente (EN5), esclarecendo que este seria relatado no ano seguinte.

Conclui-se os indicadores que podem subsidiar a mensuração, avaliação e documentação das entregas da sustentabilidade ambiental, no que tange à ecoeficiência, existem de forma convergente à proposta desta dissertação e são praticados pelas organizações consultadas, por meio da elaboração e publicação do relatório de sustentabilidade GRI. Sendo assim, confirma-se o atendimento do item de verificação da confiabilidade para a ecoeficiência.

Seguindo a mesma lógica, no **Quadro 40**, estão dispostos a sustentabilidade e sua outra entrega, a justiça socioambiental, assim como as próprias entregas desta última. Na segunda coluna, estão os indicadores GRI associados a tais entregas. As três últimas colunas identificam o reporte da Tractebel Energia, da EDP Energias do Brasil e da Samarco Mineração com relação a cada indicador.

**Quadro 40** – Análise documental sobre a confiabilidade referente à justiça socioambiental.

Entregas		Indicadores GRI	Tractebel Energia	EDP Energias do Brasil	Samarco Mineração
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL	Subsídio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e para os <i>stakeholders</i> da organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam.	<b>LA6</b> - Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Completo	Completo	Parcial
		<b>LA7</b> - Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Completo	Completo	Parcial
		<b>LA8</b> - Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Completo	Completo	Completo
		<b>LA14</b> - Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Não Reportado	Completo	Completo
		<b>HR1</b> - Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	Completo	Completo	Completo
		<b>HR3</b> - Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	Completo	Completo	Completo
		<b>HR4</b> - Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	Completo	Completo	Completo
		<b>HR6</b> - Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	Completo	Completo	Completo
		<b>HR7</b> - Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	Completo	Completo	Completo
		<b>SO2</b> - Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção.	Completo	Completo	Completo
		<b>SO3</b> - Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	Completo	Completo	Completo
		<b>SO4</b> - Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Completo	Completo	Completo
		<b>SO7</b> - Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	Completo	Completo	Completo
<b>SO8</b> - Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos.	Completo	Completo	Completo		

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio do **Quadro 40** pode-se identificar quatorze exemplos de indicadores coerentes com as entregas da justiça socioambiental. É percebido que tanto para ações reativas quanto preventivas, quantitativas e qualitativas, há indicadores. Os aspectos social e ambiental da justiça (SIMON, 2000; CRAIG, 2009; RIDDEL, 2009; LEGARDA; BUENDÍA, 2011), bem como organizacional em suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política (REGO et al., 2002; WHITEMAN, 2009; BROWN; BEMMELS; BARCLAY, 2010), aparecem cobertos nestes indicadores, não só em aspectos quantitativos (LA6; LA7; LA14; HR1; HR3; HR4; SO2; SO3; SO7; SO8), mas qualitativos também (LA8; HR6; HR7; SO4).

Em relação ao reporte dos indicadores pelas organizações consultadas, se observa que a Tractebel Energia não reporta um deles (LA14) por não considerá-lo aplicável à realidade da empresa; a EDP Energias do Brasil comprova o reporte completo de todos os indicadores elencados; e a Samarco Mineração aponta dois reportes parciais (LA6 e LA7), com a justificativa de que serão completamente relatados no próximo ano.

Igualmente à conclusão feita para a ecoeficiência, no que se refere à justiça socioambiental, afirma-se que os indicadores pontuados são potencialmente capazes de proporcionar a mensuração, avaliação e documentação das entregas da sustentabilidade ambiental. Conforme explicitado, tais indicadores se mostram consoantes à proposta desta dissertação e são praticados pelas organizações consultadas, por meio do reporte das informações do relatório de sustentabilidade GRI. Portanto, tem-se o atendimento do item de verificação da confiabilidade para a justiça socioambiental.

Pela análise de documentos de empresas consideradas especialistas, uma vez que os itens de verificação mostraram-se atendidos para as duas entregas que demonstram a realização da S.A., as considerações apontam para a concessão da validade de confiabilidade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Novamente, embora não seja possível indicar o nível de precisão com que as entregas da competência S.A. sejam mensuradas, tendo em vista o patamar de desenvolvimento das mesmas no momento, os potenciais aspectos de medida das entregas definidas para os descritores da ecoeficiência e da justiça socioambiental já se mostram existentes e praticados pelas três organizações em pesquisa. São, portanto, aspectos coerentes com a proposta advinda da estrutura do FRASOR de se mensurar, observar e documentar a sustentabilidade, ressaltando a ideia da pertinência de um modelo capaz de guiar e comunicar as ações organizacionais nesse sentido. A confiabilidade da sustentabilidade ambiental enquanto competência componente da sustentabilidade organizacional, é, portanto, válida.

#### 8.2.4 Síntese das Análises da Validade de Construto

Após as análises sobre a validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade, é preciso que as informações sejam unificadas, de maneira sintética, para que possa ser conferida ou não a validade de construto.

A primeira etapa, a validade de conteúdo, refere-se à condição de que os descritores da competência sustentabilidade ambiental, bem como os descritores da ecoeficiência e da justiça socioambiental, compõem uma amostra representativa do universo de interesse. A partir das análises realizadas por meio de documentos, grupo de foco e entrevistas das três organizações consultadas, constatou-se que o item de verificação da categoria em pauta foi atendido e, desse modo, aferida a validade de conteúdo.

A segunda etapa, a validade de face, indica que a sustentabilidade ambiental, bem como suas competências exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as precisam desenvolver, são consideradas como apropriadas. Não apenas a sustentabilidade ambiental e suas competências de suporte foram avaliadas nesta categoria, mas também o próprio FRASOR. Realizadas as análises de documentos, do conteúdo do grupo de foco e das entrevistas das três organizações consultadas, os itens de verificação são considerados atendidos por todas as fontes pesquisadas, sendo assim, concluiu-se que a validade de face é conferida.

A terceira e última etapa da validade de construto, a confiabilidade, indica o nível de precisão com que as entregas da competência sustentabilidade ambiental são mensuradas. Para esta categoria as transcrições das entrevistas das três organizações e da conversação do grupo de foco não foram utilizadas, apenas dados documentais. Uma vez que o item de verificação foi considerado atendido pela análise de documentos, a confiabilidade foi estabelecida como válida.

A **Figura 14** revela a breve exposição relatada acerca das etapas constituintes da validade de construto, culminando para sua verificação.

**Figura 14** – Análise da Validade de Construto.

UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA		VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	VALIDADE DE CONTEÚDO		
Tractebel Energia	Documentos	Atende		OK
	Grupo de Foco	Atende		
	Entrevistas	Atende		
EDP Energias do Brasil	Documentos	Atende		OK
	Entrevistas	Atende		
Samarco Mineração	Documentos	Atende		OK
	Entrevistas	Atende		
UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA		VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	VALIDADE DE FACE		
Tractebel Energia	Documentos	ITEM "A"	ITEM "B"	OK
	Grupo de Foco	Atende	Atende	
	Entrevistas	Atende	Atende	
EDP Energias do Brasil	Documentos	Atende	Atende	OK
	Entrevistas	Atende	Atende	
Samarco Mineração	Documentos	Atende	Atende	OK
	Entrevistas	Atende	Atende	
UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA		VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	CONFIABILIDADE		
Tractebel Energia	Documento	Atende		OK
EDP Energias do Brasil	Documento	Atende		OK
Samarco Mineração	Documento	Atende		OK

**VALIDADE DE CONSTRUTO**  
**OK**

**Fonte:** elaborado pela autora.

Pela confirmação da validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade, conclui-se, portanto, pela validade de construto da sustentabilidade ambiental enquanto competência componente da sustentabilidade organizacional conforme as orientações dadas pelo FRASOR.

### 8.3 VALIDADE PREDITIVA

A validade preditiva, última categoria do ciclo interligado de validação qualitativa, indica se a competência sustentabilidade ambiental contribui para melhorias no desempenho da organização em busca da sustentabilidade organizacional. As variáveis dessa categoria de análise são: relação conceito/resultados; benefícios; e ligação com objetivos e estratégias organizacionais. Para a verificação de tais variáveis, os seguintes itens foram analisados<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> A validade preditiva é composta por quatro itens de verificação. Os três primeiros, como expostos neste tópico foram cobertos pelas entrevistas e pela sessão do grupo de foco. No entanto, o quarto quesito, o qual seria o item "d" referente aos critérios que poderiam ser utilizados para revisões no *framework*, especificamente no que tange à sustentabilidade ambiental, não pôde ser analisado. Ao serem convidados a

- a) Se a totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional;
- b) Se o conceito de sustentabilidade ambiental apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais;
- c) Se o conceito de sustentabilidade ambiental tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo.

A análise comparativa acerca dos avanços e fragilidades de cinco modelos de operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional (vide tópico 4.4), demonstrou que o *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR) de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), representa o modelo com mais respostas às premissas da sustentabilidade. Ademais, este *framework*, encontra-se respaldado em termos de coerência interna, ou seja, em nível dos seus processos, subprocessos e individual, bem como no que tange à coerência externa (BITAR; HAFSI, 2007), indicando a convergência entre as competências estruturantes do FRASOR e às esferas ambiental, social e econômica que ultrapassam os limites intraorganizacionais.

Conforme indicado pelo FRASOR, a sustentabilidade organizacional, enquanto um agir organizacional está articulada ao agir social e vinculada à estratégia, bem como a uma série de recursos organizacionais. O agir organizacional é traduzido em competência organizacional capaz de conceder objetividade na descrição e torna-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados. A competência, portanto, em seus três diferentes níveis, estratégico, operacional e tático, “relata eficiência, ou seja, o melhor uso possível e articulado dos recursos. É ela meio de fomento e verificação da eficácia nos processos de ações e decisões” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b, p.152; MUNCK, 2012).

Cabe às competências, enquanto traduções do alinhamento dos agires organizacionais e sociais, delimitar e orientar ações organizacionais objetivas e coerentes com os respectivos ‘agires organizacionais’, subsidiando um direcionamento adequado para se gerir os quesitos relacionados à S.O.. Também é responsabilidade das competências delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem qualificadas como sustentáveis, por meio da definição de entregas à cada delas. As competências apresentam potencial para orientar a gestão da sustentabilidade, mas, para tanto, prescindem do

---

responder sobre este item, os entrevistados assim como os participantes do grupo de foco não souberam se posicionar e passaram a sugerir informações que não se enquadram como critérios de verificação da validade

alinhamento entre estratégias e objetivos organizacionais, às intenções individuais e à abordagem integrativa do TBL (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

Nota-se que, teoricamente, o FRASOR foi desenvolvido de forma coerente com o que exigem os três itens de verificação da validade preditiva: sua totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional, o conceito de sustentabilidade ambiental, enquanto parte de uma estrutura como tal, apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais e tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho.

Para os fins de validade empírica, exclusivamente para esta categoria do ciclo interligado de validação qualitativa, a análise documental foi excluída por não ser considerada pertinente. Os itens de verificação elencados foram entendidos como muito específicos à proposta da dissertação, bem por isso, os dados obtidos em documentos ou seriam redundantes e repetitivos ao que foi exposto ou não seriam de qualquer utilidade e relação. Sendo assim, segue-se para a análise de conteúdo do grupo de foco da Tractebel Energia e, em subsequência, das entrevistas das três empresas.

Na sessão do grupo de foco realizado na Tractebel Energia, os requisitos “a”, “b” e “c” da validade preditiva foram cobertos pelas conversas. As falas provenientes deste âmbito de discussão estão expostas no **Quadro 41**.

**Quadro 41** – Dados da sessão de grupo de foco da Tractebel Energia referentes à validade preditiva.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em sessão de grupo de foco</b>
<p>“Acho que sim, porque se houver um descolamento das áreas deixa de ser uma grande empresa e passa a ter uma visão de curtíssimo prazo. Se uma empresa disser assim: não, agora eu só quero ter lucro... então vai durar 1 ou 2 anos. Ou, por outro lado, se ela se tornar uma empresa que só pensa no social e sem uma gestão adequada para isso, ela não vai ter recurso para se manter como empresa” (Consultor de Sustentabilidade).</p> <p>“Sim, claro. Porque é aquilo que eu falei no início, é buscar a sustentabilidade, ou seja, é eu e minhas ações enquanto empresa, ter instrumentos, ter ferramentas para avaliar a questão social, a questão dos funcionários, a questão da sociedade onde eu estou inserido, a questão do uso dos recursos naturais. E o teu produto, tua atividade ela vai ser aceita, você tem um diferencial. [...] E isso faz até com que eu escolha meu cliente: olha eu não quero meu produto fazendo determinadas coisas que não são boas, ou eu posso dizer o seguinte: Olha como eu tenho responsabilidade com meu produto quem for meu fornecedor vai ter que ter tanto quanto eu. E nós estamos falando aí da cadeia produtiva, nos fornecedores que é um item que vai ter eficiência” (Gerente de Meio Ambiente).</p> <p>“O nosso fornecedor tem que ter responsabilidade para poder trazer pra gente insumos sustentável para que o nosso produto seja também sustentável, se não nosso esforço é todo em vão” (Gerente Financeiro).</p> <p>“Onde eu estava querendo chegar é que não adianta não passar pelo estágio de reconhecimento dos impactos, não adianta falar – eu não impacto, porque você vai para a comunidade e você vê que existe o impacto, você mudou a vida dela. Você mudou a vida para melhor – ok! Mas elas queriam ser mudadas para melhor? Você perguntou isso pra elas? Então você precisa reconhecer que houve mudança e tentar de alguma forma investir para que a vida das pessoas seja melhor daqui em diante porque a hidrelétrica foi construída, nada vai voltar a trás. É uma mudança que veio e ficou. Eu só estou querendo colocar que a responsabilidade social na nossa empresa faz parte do negócio não tem como” (Especialista em Comunicação Empresarial).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

O trecho em que o Consultor de Sustentabilidade argumenta, refere-se ao item “a” da validade preditiva, para ele a totalidade do FRASOR é apropriada, da mesma forma como o é sua premissa de visão sistêmica e integrada – a alteração em qualquer um dos subsistemas implica alteração nos demais (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b). Conforme comenta este profissional, “acho que sim, porque se houver um descolamento das áreas deixa de ser uma grande empresa e passa a ter uma visão de curtíssimo prazo”.

Já o Gerente de Meio Ambiente e o Gerente Financeiro dialogam sobre a integração com objetivos e metas organizacionais e a orientação do processo decisório em relação à sustentabilidade, itens “b” e “c”, respectivamente. Na visão destes profissionais, a gestão da sustentabilidade ambiental, como preconizada pelo FRASOR, atende a estes itens à medida que impacta diretamente em objetivos financeiros aliados ao desempenho ambiental, relacionados à produtividade de qualquer organização e de sua cadeia produtiva. Aparece com nitidez indicação à ecoeficiência, neste aspecto. De acordo com o Gerente do Meio Ambiente, os processos decisórios são afetados à medida que implicam não só a escolha de clientes, mas também de fornecedores: “nós estamos falando aí da cadeia produtiva, nos fornecedores que é um item que vai ter eficiência”. O Gerente Financeiro concorda com esta extensão de

objetivos e metas organizacionais para as partes interessadas, no caso específico dos fornecedores, caso contrário o esforço empregado pela Tractebel Energia “é todo em vão”.

Com efeito, a incorporação da sustentabilidade nas organizações demanda que esta seja refletida por todos os seus ambientes de influência, por meio de uma abordagem colaborativa e coordenada que prevê a mobilização de competências de diversos *stakeholders* em níveis local e global, operando como um sistema unificado (VALENTE, 2012). A sustentabilidade ambiental, é preciso lembrar, diz respeito antes ao relacionamento da organização com seu meio ambiente externo do que ao seu funcionamento interno (KRANJC; GLAVIC, 2005; JAMALI, 2006). Neste ambiente externo, e dentre os diversos *stakeholders*, inclui-se a cadeia produtiva, clientes e fornecedores, como mencionado pelos entrevistados. Tal premissa é também fundamentadora do FRASOR, e é a competência o fator que proporciona às organizações a possibilidade de atuar de forma alinhada aos objetivos da sustentabilidade, conforme a sua realidade de contexto.

A explanação do Especialista em Comunicação Empresarial é referente à outra competência de suporte da sustentabilidade ambiental, justiça socioambiental. Para este profissional, esta é uma dimensão que “faz parte do negócio” – ainda que mencionada como “responsabilidade social”. É perceptível pela fala deste entrevistado que a construção de hidrelétricas faz parte do negócio, o impacto é realidade, é preciso então agir com justiça para com os afetados por esta ação da empresa. Assim sendo, não só é possível integrá-la a objetivos e metas organizacionais e é potencialmente orientadora do processo decisório, como é imprescindível que haja o alinhamento de ambos. É a competência que viabiliza tal integração (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

As falas do Gerente de Meio Ambiente, do Gerente Financeiro e do Especialista em Comunicação Empresarial, quando confrontadas com os fundamentos teóricos, possibilitam conferir o atendimento aos itens “b” e “c” da validade preditiva. Ao acrescentar-se o comentário do Consultor de Sustentabilidade, tem-se que, em suma, as considerações acerca do grupo de foco na Tractebel Energia permitem conferir o atendimento a todos os itens “a”, “b” e “c” desta categoria.

Tratando-se das entrevistas realizadas na mesma empresa, os trechos selecionados indicam também respostas positivas dos participantes em relação aos itens de verificação. No **Quadro 42** estão dispostas tais informações.

**Quadro 42 –** Dados das entrevistas da Tractebel Energia referentes à validade preditiva.

<b>Tractebel Energia – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Você não consegue tirar o foco das competências dessas coisas, porque no fundo, são tudo uma coisa só” (Diretor Administrativo).</p> <p>“Particularmente, eu acredito que sim. Gostei muito dessa abordagem, fica numa maneira bem prática da gente visualizar todos eles de maneira integrada, me agradou bastante, como modelo assim, achei bem bacana” (Analista de Meio Ambiente).</p> <p>“Então se eu fosse desenhar um negócio pra melhora disso é... O Comitê de Sustentabilidade ele teria que ter mais autonomia do que ele tem hoje, ele teria que ter mais informações do que ele tem hoje. [...] as coisas tinham que estar mais ligadas, mais amarradas na estratégia mesmo. É uma estratégia, da estratégia parte pra metas de unidade operacional. Então, por exemplo, a minha meta individual tem que estar ligada a meta da unidade operacional[...]. Eu acho que tá tudo aí. Agora, eu gosto muito da palavra ética, que não aparece assim no texto” (Especialista em Comunicação Empresarial).</p> <p>“O desafio é nesse sentido, de conseguir organizar, conseguir dar estrutura. Dada a estrutura, as ações já acontecem. Só depende de desenvolver um pouco mais aqui, um pouco mais ali. E vai ajudando nesse equilíbrio e aí vai direcionando. Porque de fato, hoje vai todo mundo atuando pela sensibilidade do gerente da usina” (Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

De modo geral, todos os entrevistados posicionaram-se consoante ao item “a” da validade preditiva, mas alguns fizeram afirmações específicas. Na Tractebel Energia este requisito é respondido afirmativamente quando o Diretor Administrativo ressalta a imprescindibilidade das competências, pois “no fundo, são tudo uma coisa só”. O Analista de Meio Ambiente também se mostra favorável ao frisar que a totalidade da estrutura do modelo é apropriada ao propiciar uma “maneira bem prática da gente visualizar todos eles de maneira integrada”.

Para o Especialista em Comunicação Empresarial, o modelo apresentado é completo: “eu acho que tá tudo aí”. Mas, quanto à ressalva deste último entrevistado, sobre a palavra “ética”, sua indicação é muito em virtude da mesma estar presente por todo o ambiente da Tractebel Energia, como já apontado em análises anteriores. A advertência deste entrevistado, contudo, não incide significativamente na estrutura do FRASOR, pois, neste caso, as explanações que decorreram da argumentação do Especialista em Comunicação Empresarial deixaram transparecer que esta seria meramente uma questão semântica do que ideológica. Observa-se, dessa monta, que as argumentações apresentadas permitem o atendimento do item “a”.

Em relação ao item “b”, foi salientada a necessidade de a sustentabilidade ser diretamente associada à estratégia da organização, e, por conseguinte, a metas e objetivos planejados de forma sistematizada. A sustentabilidade ambiental é incluída nesse contexto. Segundo o Especialista em Comunicação Empresarial, “as coisas tinham que estar mais ligadas, mais amarradas na estratégia mesmo”, e pela conjuntura da sua fala, pode-se inferir

que a estrutura do FRASOR seria algo para a “melhora disso”. Logo, tem-se que o quesito “b” da validade preditiva é atendido.

O item “c” desta categoria indica se o conceito de sustentabilidade ambiental, como postulado no FRASOR, tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, por exemplo, em relação a melhorias e desempenho. As respostas foram baseadas na realidade vivenciada pela empresa, no que tange ao tratamento da sustentabilidade organizacional em geral, e da ambiental, em específico. De acordo com o Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas, as melhorias no processo decisório seriam advindas da estruturação e organização conquistada pela objetividade dos conceitos norteadores do FRASOR. A inferência é a de que tendo em vista que, atualmente as ações são orientadas “pela sensibilidade do gerente da usina”, a partir da adoção de um modelo estruturado da gestão da sustentabilidade, seria possível “conseguir organizar, conseguir dar estrutura. Dada a estrutura, as ações já acontecem [...]. E vai ajudando nesse equilíbrio e aí vai direcionando”. Nota-se, então, o atendimento ao item “c”.

A partir das considerações apresentadas na análise de entrevistas da Tractebel Energia, observa-se, portanto, o atendimento de todos os itens de verificação “a”, “b” e “c” da validade preditiva.

Em prosseguimento às análises de conteúdo das entrevistas, toma-se como unidade de contexto a EDP Energias do Brasil. As falas dos entrevistados revelam concordância com os itens de verificação da validade preditiva, conforme exposto no **Quadro 43**.

**Quadro 43 – Dados de entrevistas da EDP Energias do Brasil referentes à validade preditiva.**

<b>EDP Energias do Brasil – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Eu acho que o modelo é bastante viável, principalmente se você colocar indicadores em cima disso para avaliar os gaps. [...] acho que tem que olhar assim, dentro do trabalho que vocês estão colocando, eu enxergo esse quadro como uma visão de planejamento” (Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico)</p>
<p>“Acho que sim, como eu comentei a gente já tem no DNA, pelo histórico da EDP e tudo isso uma preocupação muito grande com essa parte socioambiental. Acho que isso aqui (o FRASOR) seria um passo adiante de envolver mais fortemente áreas ou equipes que não estão envolvidas nisso no dia-a-dia. Me parece algo que faz sentido” (Diretor Financeiro)</p>
<p>“Eu acredito que sim, eu acredito que essa área de sustentabilidade deva estar o mais presente possível no dia-a-dia das pessoas e para que isso aconteça, [...] pra ela atingir a organização de forma controlada, ela tem que ter metas e objetivos planejados e tem que ter uma estrutura, uma tática interna de implementação disso aí. A sustentabilidade não basta ser um quadro ou uma palavra pendurada na parede, ela tem que ter uma penetração dentro da organização e dos colaboradores de uma forma um pouco mais sistematizada. Eu acho que é válido e é fundamental ter uma atuação organizada, sistematizada para que a coisa se expresse dentro do trabalho das pessoas. [...] Já existe essa cultura em desenvolvimento, mas eu acho que tem espaço para crescer também. E o modelo poderia ser uma forma” (Especialista Ambiental)</p>
<p>“Então, perceber esse conjunto todo, esta interligação, eu acho que se for para trabalhar as competências individuais de cada um é uma forma de disseminar a cultura porque basicamente sustentabilidade é isso. Porque ela já existe dentro da empresa só que ela está isolada, cada um de nós trabalha isoladamente [...]. Então acho que esse modelo pode ajudar com base no desenvolvimento de competências – destas competências de suporte – por conseguir proporcionar a criação de uma cultura para a sustentabilidade, acho que é uma boa forma” (Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Para o quesito “a”, nos trechos das entrevistas da EDP Energias do Brasil, o Gestor Executivo de Desenvolvimento Tecnológico e o Diretor Financeiro concordaram com a adequação da totalidade do modelo apresentado, sendo que o primeiro fez a sugestão de que o FRASOR seria ainda mais apropriado quando em um estágio mais desenvolvido, contendo “indicadores em cima disso para avaliar os gaps”. De fato, como já esclarecido, este é um próximo passo na evolução do FRASOR, uma etapa a avançar para sua efetiva operacionalização nas organizações, já que nesta instância ainda configura um modelo orientador que necessita de validade empírica antes de ser operacionalizado. Segundo o Diretor Financeiro, por sua vez, além de ser uma proposição “que faz sentido” para uma realidade organizacional, o FRASOR “seria um passo adiante de envolver mais fortemente áreas ou equipes que não estão envolvidas nisso no dia-a-dia”. Esta passagem ressalta a adequabilidade e a importância da estrutura integradora e sistêmica do FRASOR, indicando o atendimento ao item “a” da validade preditiva.

Os itens “b” e “c” são observados na fala do Especialista Ambiental, à medida que este considera que “o modelo poderia ser uma forma” para que a sustentabilidade atinja uma organização “de forma controlada”, com “metas e objetivos planejados” e “uma estrutura, uma tática interna de implementação”. Ou seja, na concepção deste entrevistado, a sustentabilidade, e aí se inclui a ambiental, é passível de incorporação em uma organização

somente mediante metas e objetivos previamente planejados e por meio de uma estrutura de implantação, o que, na visão dele, pode ser viabilizado pelo FRASOR. Visualiza-se o atendimento ao quesito “b”.

Acerca do item “c”, o Especialista Ambiental diz que a estrutura fornecida pelo *framework* pode facilitar a “penetração dentro da organização e dos colaboradores de uma forma um pouco mais sistematizada”. Ainda que exista algo em desenvolvimento neste sentido na EDP Energias do Brasil, para este profissional “tem espaço para crescer também” e, novamente, a adoção de um modelo de gestão como o FRASOR poderia ser uma alternativa válida para tanto.

Em complemento à verificação deste item, o Gestor Operacional de Sustentabilidade e Inovação argumenta que, ao prever também o desenvolvimento de competências individuais associadas à sustentabilidade organizacional e seus subsistemas, o “modelo pode ajudar com base no desenvolvimento de competências – destas competências de suporte – por conseguir proporcionar a criação de uma cultura para a sustentabilidade”. Em outras palavras, ao desenvolver as competências de suporte, ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica, as competências individuais são também afetadas, estimulando e consolidando novos elementos na cultura organizacional. Essas mudanças são refletidas diretamente nos processos de ações e decisões da empresa, portanto, condizentes com o item “c” da validade preditiva.

As análises das entrevistas feitas com especialistas da EDP Energias do Brasil evidenciam o atendimento aos três itens de verificação da categoria em questão. Passa-se para a última análise de conteúdo desta categoria cuja unidade de contexto é a Samarco Mineração.

Na Samarco Mineração, as falas dos entrevistados revelam posturas favoráveis aos itens de verificação da validade preditiva, explícita ou implicitamente. Estão elencados no **Quadro 44** alguns trechos pertinentes.

**Quadro 44 – Dados de entrevistas da Samarco Mineração referentes à validade preditiva.**

<b>Samarco Mineração – Dados obtidos em entrevistas</b>
<p>“Então o que a gente vai falar é que esse modelo abraça num primeiro momento quando você olha um horizonte estratégico da organização e tático, pra que num segundo momento ele possa ser desdobrado e permear toda organização, pra que operador lá saiba que o que ele tá fazendo pra contribuir com a inovação pra tecnologia, pra construir confiança, pro empreendedorismo responsável e o que ele tá fazendo como exemplo ta certo, e o que ele tá fazendo pra estimular isso. E isso não é só pretensão, isso já tá sendo feito” (Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão).</p>
<p>“Vamos supor que a preocupação com a sustentabilidade surgisse agora na Samarco. [...] A gente ia ter que arrumar alguma maneira de traduzir isso pras competências. E a gente teria que quebrar complexidade, porque sustentabilidade é muito amplo, então pra vocês quebrarem em competências humanas, você têm que quebrar a complexidade. E o modelo ajuda nisso, em quebrar a complexidade e você começar a identificar comportamento, que é um modelo de entrega, né, trabalha com comportamento, que leva pra esta direção. Se você pegar o pessoal de projetos, assim, desenvolver tecnologia ecoeficiente nos equipamentos que forem ser desenvolvidos em projetos da Samarco. A entrega não é a intenção, é o que foi feito. Então assim, tem que traduzir ecoeficiência em comportamento e entrega” (Coordenador Técnico Sênior De Recursos Humanos).</p>
<p>“Então eu acho que faz sentido dentro disso porque é um modelo que tem elementos em diversas dimensões distintas do objetivo estratégico. Então ter um modelo que sustente isso certamente facilita o encontro da melhor maneira da organização fazer isso. [...] certamente acho que um modelo desse ajuda a ter pelo menos um entendimento mais claro do que esta sendo entendido como porto importante das competências que a organização precisa desenvolver pra poder assegurar esse objetivo que é a sustentabilidade da organização” (Gerente de Meio Ambiente).</p>
<p>“Não tenho dúvida que agregaria valor” (Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento).</p>
<p>“Um modelo assim agregaria valor, facilitaria o entendimento, o acontecimento da sustentabilidade muito mais rápido. Eu acho fundamental” (Coordenador Técnico De Soluções Socioinstitucionais).</p>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa em campo.

Na organização em pauta, a confirmação sobre a adequabilidade da estrutura do FRASOR, ou seja, sobre o quesito “a”, é evidenciada na fala do Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão ao discorrer sobre o próprio modelo de sustentabilidade trabalhado na empresa. Conforme ele explica, há uma orientação estratégica, tática e operacional por toda a estrutura do modelo de gestão da sustentabilidade da Samarco Mineração, em que ações devem ser desenvolvidas com base no que é compreendido e disseminado a partir do referido modelo.

Retoma-se que, pelo FRASOR, estas características são imprescindíveis: a sustentabilidade organizacional, enquanto competência central, representa um objetivo em nível estratégico dos processos de ações e decisões, as competências chave, sustentabilidades ambiental, econômica e social constituem objetivos em nível tático, enquanto que as competências de suporte, ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica representam os objetivos a serem buscados em nível operacional da organização. O agir organizacional “S.O.”, os processos de ações e decisões a ele inerentes são então exigidos, orientados, retratados e promovidos por este processo (MUNCK; 2013).

Pela associação feita à fala do Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão à totalidade da estrutura do *framework* representativo do acontecimento da

sustentabilidade ambiental, inclusive como algo que não é só pretensão, e já está sendo feito, pode-se averiguar o atendimento ao item “a”.

Na Samarco Mineração, o item “b” é confirmado de maneira ainda mais clara. Na fala do Gerente de Meio Ambiente, é evidenciado que um modelo que sustente objetivos organizacionais em diversas dimensões “certamente facilitaria” o encontro da melhor maneira da organização assegurar o objetivo maior em pauta, a sustentabilidade da organização. Da mesma forma, o Coordenador Técnico Sênior De Recursos Humanos salienta que ao reduzir a complexidade envolta aos aspectos da sustentabilidade, e aí há especificação para a sustentabilidade ambiental quando menciona a ecoeficiência, há possibilidades para a identificação de comportamentos condizentes com entregas almejadas, isto é, proporciona o alcance de objetivos determinados mediante a definição de comportamentos esperados. Este raciocínio pode ser compreendido tanto por uma ótica organizacional quanto individual.

Sobre o quesito “c”, a adoção de um modelo como o FRASOR representaria avanços e evoluções na forma como hoje a sustentabilidade e suas dimensões são tratadas, incidindo na agregação de valor no processo decisório direcionado ao acontecimento da sustentabilidade, conforme as falas do Gerente Geral do Meio Ambiente e Licenciamento e do Coordenador Técnico De Soluções Socioinstitucionais. Este último entrevistado complementa que o FRASOR é passível de melhorias à medida que é capaz de facilitar “o entendimento, o acontecimento da sustentabilidade muito mais rápido” Neste item, portanto, é concedida a validade.

Enfim, o conteúdo das entrevistas realizadas na Samarco Mineração ao ser averiguado revelou o atendimento aos itens de verificação “a”, “b” e “c” da validade preditiva. Para finalizar as análises desta categoria, o próximo tópico trata da síntese do que foi abordado.

#### 8.4 SÍNTESE DA ANÁLISE SOBRE A VALIDADE DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Após a finalização das análises de dados proporcionados via documentos, grupo de foco e entrevistas realizados nas organizações, observou-se que para todas as categorias de análise do ciclo interligado de validação qualitativa– definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual inclui validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade; e validade preditiva – foi aferida a validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Expõe-se no **Quadro 45** uma síntese das discussões realizadas em cada uma das etapas/categorias do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa, em que são identificadas as unidades de contexto (empresa e fonte), assim como a estratificação sobre o atendimento dos itens de verificação de cada uma das categorias.

**Quadro 45** – Síntese das análises sobre a validade da sustentabilidade ambiental.

UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA			VALIDIDADE
		DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL			
EMPRESA	FONTE	ITEM “A”	ITEM “B”	ITEM “C”	
Tractebel Energia	Documentos	Atende	Atende	Atende	OK
	Grupo de Foco	Atende	Atende	Atende	
	Entrevistas	Atende	Atende	Atende	
EDP Energias do Brasil	Documentos	Atende	Atende	Atende	OK
	Entrevistas	Atende	Atende	Atende	
Samarco Mineração	Documentos	Atende	Atende	Atende	OK
	Entrevistas	Atende	Atende	Atende	
UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA			VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	VALIDIDADE DE CONTEÚDO			
Tractebel Energia	Documentos	Atende			OK
	Grupo de Foco	Atende			
	Entrevistas	Atende			
EDP Energias do Brasil	Documentos	Atende			OK
	Entrevistas	Atende			
Samarco Mineração	Documentos	Atende			OK
	Entrevistas	Atende			
UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA			VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	ITEM “A”	ITEM “B”		
Tractebel Energia	Documentos	Atende	Atende		OK
	Grupo de Foco	Atende	Atende		
	Entrevistas	Atende	Atende		
EDP Energias do Brasil	Documentos	Atende	Atende		OK
	Entrevistas	Atende	Atende		
Samarco Mineração	Documentos	Atende	Atende		OK
	Entrevistas	Atende	Atende		
UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA			VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	CONFIABILIDADE			
Tractebel Energia	Documento	Atende			OK
EDP Energias do Brasil	Documento	Atende			OK
Samarco Mineração	Documento	Atende			OK
UNIDADES DE CONTEXTO		CATEGORIA			VALIDIDADE
EMPRESA	FONTE	VALIDIDADE PREDITIVA			
Tractebel Energia	Grupo de Foco	Atende	Atende	Atende	OK
	Entrevistas	Atende	Atende	Atende	
EDP Energias do Brasil	Entrevistas	Atende	Atende	Atende	OK
Samarco Mineração	Entrevistas	Atende	Atende	Atende	OK

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme a ordem do **Quadro 45**, primeiramente para a categoria “definição constitutiva e operacional”, as análises pautaram-se no sentido de constatar que a definição da competência sustentabilidade ambiental e sua entrega para o contexto analisado esclarece o processo por meio do qual tal significado foi acatado como o mais coerente e apresenta meios de operacionalização de cada uma das suas entregas inseridas ao modelo investigado, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.

Segundo as discussões estabelecidas previamente, nas três organizações, para os três itens de verificação houve a confirmação do atendimento. Foi demonstrado, a partir da triangulação entre fundamentações teóricas e de dados encontrados nos documentos, nos trechos do grupo de foco e das entrevistas que é possível responder afirmativamente aos itens “a”, “b” e “c”.

Isso significa que se evidenciou que: a) conceito e a estrutura do *framework* estão em acordo com um modelo de gestão organizacional; que b) a sustentabilidade ambiental enquanto competência organizacional como inserida no *framework* pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição, por meio de suas entregas; e que c) as variáveis incluídas no conceito de sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, estão coerentes com o necessário para sua gestão. Logo, o atendimento aos três itens de verificação, tem como implicação a concessão da validade da definição constitutiva e operacional.

A próxima categoria, primeira constituinte da validade de construto, a validade de conteúdo, permitiu conferir que os descritores da competência sustentabilidade ambiental, bem como os descritores da ecoeficiência e da justiça socioambiental, compõem uma amostra representativa do universo de interesse. O único item de verificação direcionou as análises para o apontamento de que as entregas que descrevem a sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental são suficientes enquanto tal.

Os dados documentais, do grupo de foco e das entrevistas revelaram que os descritores da sustentabilidade ambiental, a ecoeficiência e a justiça socioambiental, são praticadas nas organizações. Foram pesquisados dados que evidenciassem tais ocorrências, bem como, se fosse o caso, suplantassem as entregas das mesmas, o que não ocorreu. Por meio da triangulação entre estes dados e as teorizações prévias foi demonstrado o atendimento ao item de verificação da validade de conteúdo e, por consequência, a aferição da mesma.

A segunda categoria da validade de construto, a validade de face, concerne à indicação de que a sustentabilidade ambiental e suas competências exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as precisam desenvolver, são consideradas como

apropriadas. Uma vez os dois itens de verificação desta categoria prescindem de juízos de valor sobre o objeto em análise, os documentos das três organizações foram estudados no sentido de buscar informações sobre meios pelos quais fosse possível conceder aos funcionários e outros públicos envolvidos meios pelos quais a validade de face pudesse ser atribuída.

As iniciativas das organizações, conforme demonstrado pela confrontação com os fundamentos teóricos, são críticas não só para a adequada comunicação e apropriação dos significados embutidos no FRASOR pelo público de interesse, mas também para o desenvolvimento de competências organizacionais associadas à sustentabilidade e para propiciar o alinhamento de objetivos e estratégias organizacionais às ações coletivas e individuais, demandas estas previstas pela estrutura do FRASOR (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b; MUNCK, 2012).

As análises documental e de conteúdo do grupo de foco e das entrevistas, quando trianguladas com as fundamentações teóricas, revelaram o atendimento aos itens de verificação, em todas as empresas, no sentido de conferir que: a) a descrição da competência sustentabilidade ambiental constituída no *framework* pode apresentar significados comuns e apropriados; e b) a complexidade do modelo e seu nível de detalhamento foram considerados apropriados a todo o público envolvido. Sendo assim, foi ratificada a validade de face.

A terceira e última categoria da validade de construto, a confiabilidade, permitiu averiguar a acurácia e precisão com que as entregas da competência sustentabilidade ambiental são mensuradas. Para esta categoria, os dados das entrevistas do grupo de foco não foram utilizados, por não estarem compatíveis com o item de verificação desta categoria. As análises foram então desenvolvidas a partir das fontes de documentos das três organizações.

É admitida a ressalva para a qualidade das informações contidas nos relatórios analisados, bem como para sua capacidade de, consistentemente, inserir e reinsserir a sustentabilidade nos processos decisórios estratégicos, táticos e operacionais (WHEELER; ELKINGTON, 2001; NORMAN; MACDONALD, 2003; VANSTRAELEN; ZAZERSKI; ROBB, 2003). No entanto, não foi o intuito deste momento da análise questionar a legitimidade das informações ou da utilidade dos relatórios de cada uma das empresas pesquisadas, mesmo porque, para tanto, outro estudo de profundidade razoável seria necessário.

Embora, em primeira instância, a abordagem das entregas da sustentabilidade não esteja de tal modo desenvolvida nesta dissertação a ponto de superar todas as falhas apontadas nos relatórios, ela já se apresenta como uma alternativa plausível

para constituir modelos integrados aos processos decisórios estratégicos, táticos e operacionais relacionados à sustentabilidade organizacional, orientando assim com clareza o alcance da sustentabilidade ambiental, conforme trabalhado por Munck (2013).

A despeito de não ter sido possível indicar o nível de precisão com que as entregas da competência S.A. são mensuradas, as análises confluíram para a averiguação de que os potenciais aspectos de medida das entregas definidas para as entregas da sustentabilidade ambiental já se mostram existentes e praticados pelas três organizações especialistas em pesquisa. O único item de verificação, referente aos mecanismos para medir, avaliar e documentar a gestão da sustentabilidade ambiental, foi constatado como atendido nas três empresas consultadas e, portanto, conferida a confiabilidade.

Enfim, as confirmações da validade de conteúdo, da validade de face e da confiabilidade implicam, concomitantemente, a aferição da validade de construto.

A validade preditiva, referente à constatação de que a competência sustentabilidade ambiental contribui para melhorias no desempenho da organização em busca da sustentabilidade organizacional, pautou-se na verificação de três itens. Exclusivamente nesta categoria, a análise documental foi excluída por não ser considerada pertinente, assumindo como fontes os dados obtidos no grupo de foco e nas entrevistas.

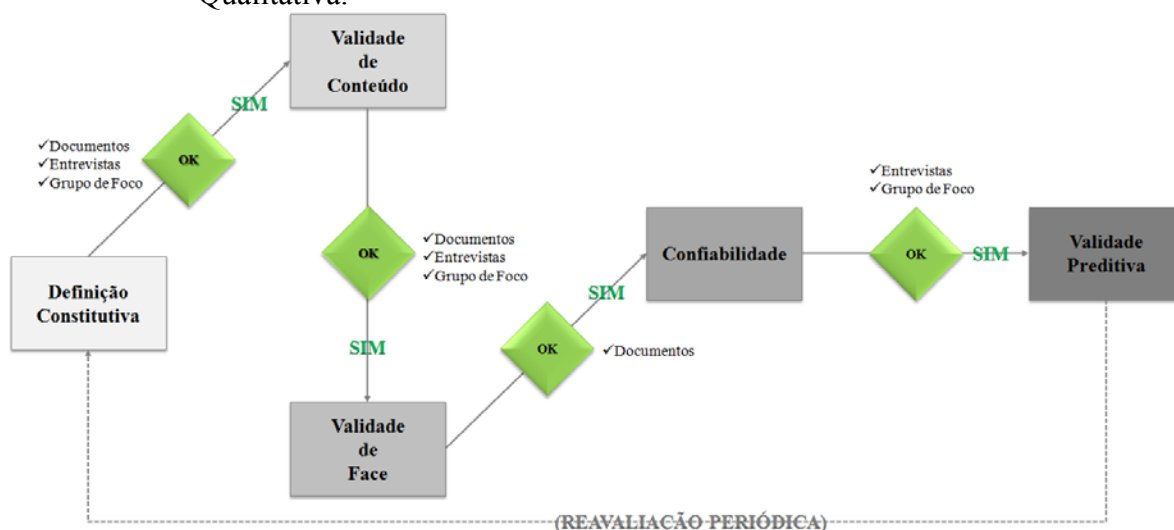
Conforme explicitado, as análises e a triangulação de dados realizadas permitiu conceder o atendimento dos itens “a”, “b” e “c”, nas três organizações. Constatou-se, portanto, que: a) a totalidade da estrutura do modelo é apropriada e inclui todas as variáveis relevantes para o alcance da sustentabilidade organizacional; b) o conceito de sustentabilidade ambiental apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais; e c) o conceito de sustentabilidade ambiental tem potencial para orientar o processo decisório organizacional, em relação a melhorias e desempenho, por exemplo.

Especificamente sobre o quesito “a” desta categoria, percebeu-se que ele confirma e reafirma também algumas observações já pontuadas, principalmente nas análises sobre a definição constitutiva e operacional e sobre a validade de conteúdo, em todos os seus itens de verificação, ambas nas quais a validade foi aferida. Sobre o item “c”, notou-se que explicitamente ou não, a proposta desta dissertação como apresentada aos profissionais das três empresas, faz sentido não só para providenciar benefícios, mas para suprir até mesmo as necessidades de avanços e aprimoramentos em cada uma delas, organizações que experienciam a gestão da sustentabilidade, conforme relatado pelos entrevistados.

Deste modo, sendo atribuída por meio da análise de entrevistas e da análise do grupo de foco, concede-se a validade preditiva para a sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

A concessão da validade a todas as etapas/categorias do ciclo interligado de validação qualitativa culmina, portanto, na aferição da validade empírica da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. A **Figura 15** esclarece esta interposição.

**Figura 15** – Análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional a partir do Ciclo Interligado de Validação Qualitativa.



**Fonte:** elaborado pela autora com base em Munck, Munck e Borim-De-Souza (2011a) e Munck, Galleli e Borim-De-Souza (2011).

A **Figura 15** apresenta, de modo sintético, a análise descrita neste capítulo. Destacou-se na cor verde os resultados verificados, todos eles apontando convergências (sim) sobre a validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. Para cada passagem foi indicada as fontes utilizadas, documentos, grupo de foco e entrevistas.

Em relação à validade sobre as definições constitutiva e operacional, foi exposto que a sustentabilidade ambiental está em conformidade com o ciclo interligado. Passa-se para a próxima etapa, a validade de construto, cuja primeira análise concerne à validade de conteúdo que, a partir das averiguações apontadas, é auferida. A validade de face, da mesma forma, confere à sustentabilidade ambiental, como é também o caso da última etapa da validade de construto, a verificação da confiabilidade. Por fim, também foi conferida a

validade preditiva à sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Como consequência observa-se um “efeito cascata” de validações da proposta desta dissertação. Pelas considerações teóricas vistas sobre o ciclo interligado de validação qualitativa utilizado e adaptado para analisar a sustentabilidade ambiental, caso uma de suas etapas não seja plenamente constatada ao longo do processo, ela não pode ser ignorada, mas sim aperfeiçoada, podendo prejudicar a validação das etapas decorrentes (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a). O que se percebe é que o contrário também se aplica. A aferição da validade de uma categoria pode influenciar a sua predecessora, potencializando-a, reforçando-a e culminando para a validade do objeto em pesquisa pela totalidade do ciclo.

Este capítulo do trabalho foi realizado com o objetivo maior de sintetizar os resultados e análises encontrados nos estudos empíricos realizados em confronto às discussões dos assuntos mais relevantes abordados ao longo do levantamento teórico da dissertação, tendo em vista o objetivo geral da dissertação. Em sequência, as considerações finais, sugestões de estudos futuros e implicações para a administração desta dissertação.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A proposta desta dissertação teve como premissa avançar frente ao já existente e oferecer novas alternativas para se tratar a gestão da sustentabilidade ambiental nas organizações. Por este contexto, foi utilizado como base o *framework* representativo dos processos necessários ao acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR), de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), compreendido, nos limites desta dissertação, como o único encontrado na literatura que ilustra, explica e elabora a integração de conceitos fundantes que orientam a gestão da sustentabilidade organizacional.

Pautando-se nas reflexões sobre a sustentabilidade organizacional e seus respectivos modelos de gestão, discutiu-se sob uma perspectiva empírica a validade do FRASOR, e em específico, a validade da sustentabilidade ambiental, componente do referido *framework*. A pergunta que motivou a realização dessa pesquisa foi: o conceito e a aplicação da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional têm validade? Desta foram extraídos o objetivo geral, de analisar a validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional, e três objetivos específicos: identificar as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional; descrever e justificar a vinculação da teoria da competência e do agir organizacional com a sustentabilidade ambiental; e estabelecer as bases para análise da validade empírica da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional.

Em referência ao primeiro objetivo específico, o de identificar as bases conceituais e práticas da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional, este foi atendido nos momentos da etapa teórica da pesquisa. A partir do trabalho de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), em consonância às bases conceituais e práticas utilizadas por estes autores, assumiu-se também a teoria do agir organizacional de Maggi (2006), a abordagem das competências (DUTRA, 2001; MILLS et al., 2002; ) e o *triple bottom line* (ELKINGTON, 1999).

A sustentabilidade organizacional é compreendida como o agir organizacional representante do equilíbrio sistêmico e balanceado de investimentos e resultados das sustentabilidades econômica, social e ambiental. Insere-se holisticamente na organização, considerando *trade-offs* e permitindo a construção de uma plataforma de

aprendizagem, a partir da interação com toda sua cadeia de *stakeholders*. Sua incorporação, considerada pelo contexto ambiental que se encontra a organização, contribui com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

A sustentabilidade ambiental refere-se ao agir organizacional que possibilita a viabilidade ambiental. É um subsistema da S.O., representante da realização eficaz de dois agires organizacionais menores, ou seja, das entregas definidas para a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a prevenção e minimização dos impactos negativos e amplificação dos positivos gerados pela organização nos sistemas naturais e que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos.

Em referência às bases práticas, as competências constituem a tradução do agir organizacional mobilizador de recursos e formador de uma cadeia de relacionamento capaz de retratar o caminho para o acontecimento da S.O.. Cabe às competências, delimitar e orientar ações organizacionais objetivas e coerentes, subsidiando um direcionamento adequado para se gerir os quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações. Também é responsabilidade das competências delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem qualificadas como sustentáveis.

A partir destas considerações, foram estabelecidas entregas – mesmo que iniciais – a partir do próprio conceito de cada elemento do FRASOR, como no **Quadro 12**. Por meio desta definição, foi possível observar mais facilmente que são as concretizações das entregas das competências de suporte ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica que podem desencadear o alcance da sustentabilidade organizacional. Além disso, foi elaborado um ciclo de aprendizagem para a formação de competências para a ecoeficiência e a justiça socioambiental, um processo retroalimentante do alinhamento dos agires da S.O. e das coerências interna e externa (vide **Figura 10**). Por este ciclo, esclareceu-se que para que sejam validadas, a ecoeficiência e a justiça socioambiental devem ser desenvolvidas antes a partir da mobilização de seus próprios recursos. Depois de desenvolvidas, são utilizadas como base para a elaboração e/ou adequação da estratégia organizacional na busca pela sustentabilidade ambiental e, conseqüentemente, pela sustentabilidade organizacional. A execução desta estratégia irá culminar em um processo de aprendizagem, indicando necessidades de mudança ou reforço nos recursos.

O segundo objetivo específico desta dissertação, o de descrever e justificar a vinculação da teoria da competência e do agir organizacional com a sustentabilidade ambiental, foi atingido também na etapa teórica da pesquisa, especificamente no momento dos aprofundamentos no FRASOR. Foi constatada a coerência interna, em nível dos

processos, subprocessos e individual para o *framework* e, após suplementações teóricas, foi possível verificar a coerência externa (BITAR; HAFSI, 2007), o ajuste entre as competências da S.O. e as demandas ambientais concernentes às esferas ambiental, social e econômica que ultrapassam os limites intraorganizacionais. A teoria do agir organizacional e a da competência proveram subsídios para tal.

Esclareceu-se a ideia de relação processual intrínseca e mútua entre as organizações e o ambiente externo, entre o agir organizacional e social, imprescindível na busca pelo desenvolvimento sustentável, pela sustentabilidade organizacional e ambiental. Explicitou-se, ademais, que todos os processos de ação e decisão que constituem estes fenômenos, incluindo as competências de suporte da S.A., ecoeficiência e justiça socioambiental, sob o prisma das organizações, incidem diretamente sobre as dimensões física, mental e social do bem estar individual e coletivo.

As competências também norteiam a relação entre organizações e ambiente externo, haja vista assumem a função de conceder orientações para se gerir os quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações, pois, ao traduzir as mensagens externas junto aos membros organizacionais, ao traduzir a relação entre os processos do ambiente externo e da organização, permite delimitar e orientar ações objetivas e coerentes com a S.O., S.A. e seus demais componentes. A competência pode ser vista como o fator que proporciona às organizações a possibilidade de atuar de forma alinhada aos objetivos da sustentabilidade, conforme a sua realidade de contexto.

Portanto, a partir destas considerações, estabelecer o desenvolvimento sustentável como um agir social circunscrito, a sustentabilidade organizacional como um agir organizacional e a sustentabilidade ambiental como um subagir organizacional, torna-se mais pertinente e coeso, se observado por este contexto de relações processuais mútuas entre organização e ambiente externo, em que aquela se antecipa em se adequar para fornecer respostas a este, quando demandadas, atuando em alinhamento às suas metas internas, aos objetivos da sustentabilidade e aos anseios individuais, conforme a sua realidade de contexto. Concedeu-se, assim, a coerência externa às proposições iniciadas por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).

Embora, aparentemente, pareça que os primeiro e segundo objetivos específicos refiram-se à sustentabilidade organizacional antes que a sustentabilidade ambiental, é preciso lembrar que ambas compõem um sistema em que a alteração em um dos componentes afeta os outros. Dessa monta, considerações direcionadas à S.O., afetam

diretamente às premissas definidas para a S.A. e vice-versa – válido também para os demais componentes do FRASOR.

O terceiro objetivo específico, de estabelecer as bases para análise da validade empírica da sustentabilidade, em específico da sustentabilidade ambiental, em contexto organizacional, foi construído ao longo das etapas teórica e empírica. Admitiu-se, como validade a plausibilidade de que o construto teórico desenvolvido em uma pesquisa é passível de ser aplicado no contexto empírico e, portanto, pode ser considerado crível e justificável (MAXWELL; 1992). Como premissa, salientou-se que um modelo, quando em processo de validação deve ser julgado por sua utilidade e pertinência, ou seja, ser válido para os propósitos aos quais foi desenvolvido, antes do que por sua validade absoluta, assim, quanto mais processos de validação são aplicados, maior é o potencial de um modelo ser válido (MARTIS, 2006).

Foi utilizado para o processo de validação da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional uma adaptação do ciclo interligado de validação qualitativa, cuja composição consta de cinco etapas ao total: definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo e de face, e a confiabilidade; e validade preditiva (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011a).

Na pesquisa em campo, as três unidades de análise, a Tractebel Energia, a EDP Energias do Brasil e a Samarco Mineração, tiveram documentos analisados e especialistas consultados via grupo de foco (apenas na primeira empresa) e via entrevistas, no sentido de avançar na concessão ou não da validade à sustentabilidade ambiental. Ao submetê-la em processos de validação empírica por mais de uma fonte, o potencial de esta ser válida enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional foi considerado ampliado. Os dados foram analisados seguindo a configuração do ciclo interligado de validação qualitativa e um protocolo de coleta e análise de dados estabelecido.

Para a categoria “definição constitutiva e operacional”, as análises permitiram constatar a definição da competência sustentabilidade ambiental e sua entrega para o contexto analisado, esclarece o processo por meio do qual tal significado foi acatado como o mais coerente e apresenta meios de operacionalização de cada uma das suas entregas inseridas ao modelo investigado, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.

A validade de conteúdo, a primeira categoria da validade de construto, orientou as análises para a averiguação de que os descritores da competência sustentabilidade

ambiental, bem como os descritores da ecoeficiência e da justiça socioambiental, compõem uma amostra representativa do universo de interesse.

A segunda categoria da validade de construto, a validade de face teve como resultado de suas análises a confirmação de que a sustentabilidade ambiental e suas competências exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as precisam desenvolver, são consideradas como apropriadas.

As análises referentes à terceira e última categoria da validade de construto, a confiabilidade, permitiram conferir acurácia e precisão com que as entregas da competência sustentabilidade ambiental são mensuradas.

As confirmações da validade de conteúdo, da validade de face e da confiabilidade implicaram, concomitantemente, a aferição da validade de construto.

Para a validade preditiva, as análises confluíram na constatação de que a competência sustentabilidade ambiental contribui para melhorias no desempenho da organização em busca da sustentabilidade organizacional, pautou-se na verificação de três itens.

A concessão da validade a todas as etapas/categorias do ciclo interligado de validação qualitativa, respaldada na triangulação entre métodos, como um “efeito cascata” em que a confirmação de uma categoria passou a ratificar a outra, confluuiu na aferição da validade empírica da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional.

Esta dissertação foi desenvolvida com a intenção de delinear um caminho metodológico para atingir o objetivo determinado de analisar a validade da sustentabilidade ambiental enquanto competência da sustentabilidade organizacional. Conforme demonstrado, foi elaborada etapa a etapa, de modo que a cada capítulo desenvolvido, o conhecimento fosse acumulado e se avançasse no alcance de tal meta.

Por meio das discussões, constatações e confirmações apresentadas ao longo da dissertação e pelas as respostas pontuais aos objetivos específicos é permitido concluir, dentro das fronteiras estabelecidas pelo FRASOR, pela validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional componente da sustentabilidade organizacional.

Este trabalho, ao responder a tal objetivo, representa avanços e contribuições para a consolidação do tema nas ciências e no meio empresarial, tendo em vista que os fenômenos envoltos à sustentabilidade organizacional ainda compõem um tema em construção nas Ciências Sociais Aplicadas, com demandas de aprimoramentos contínuos em seu corpo teórico. Ao debater sobre a validade do conceito de sustentabilidade ambiental

enquanto uma competência da sustentabilidade organizacional, em contextos organizacionais, este trabalho contribui para a afirmação da necessária aproximação de uma proposta acadêmica com a realidade de gestão, o que facilita a aproximação e a conversação entre ambas as áreas, refletindo benefícios também para ambas.

Ao proporcionar validade aos fundamentos que demonstram a pertinência de tratar a sustentabilidade ambiental como uma competência organizacional, disponibiliza-se uma arquitetura às organizações passível de orientar o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas à sustentabilidade ambiental, de maneira coerente e aprimorada em relação as já existentes. Ademais, por ser explicada e comprovada a relevância da complementaridade e integração dos fenômenos abarcados por este estudo, é proporcionada às organizações uma base de análise que pode orientar os gestores no alcance da efetividade e de melhores práticas de sustentabilidade ambiental, de modo a subsidiar modelos de gestão, seus agentes, além dos atores sociais envolvidos em sua cadeia de atuação.

A utilização de um modelo orientador da gestão da sustentabilidade na organização, como a proposta feita a partir do FRASOR, é justamente pertinente para unificar as interpretações divergentes que podem coexistir em uma mesma realidade, reduzindo a complexidade deste tópico e propiciando a busca deste objetivo comum, a sustentabilidade, em diversos níveis internos e externos às organizações. O entendimento comum, compartilhado e comprovado é condição para que este agir organizacional – a S.O. – seja efetivamente realizado, caso contrário, torna-se uma adversidade para toda a cadeia de ações dependentes (MAGGI, 2006).

Além disso, a adoção e a utilização concisa de um modelo de gestão da sustentabilidade como o FRASOR pode contribuir para a imersão de novos valores relacionados à cultura organizacional, determinante para progressos da empresa neste âmbito e influenciada principalmente por investimentos em comunicação e compartilhamento de conhecimentos. Contribui ainda para a visão de cooperação, a partir da qual as premissas envoltas à sustentabilidade são passíveis de serem melhores e mais facilmente atendidas.

Acredita-se que as conexões entre os estudos e a prática da gestão aqui apresentadas possam ampliar a visão e a compreensão da sustentabilidade ambiental em contexto organizacional, haja vista articula as perspectivas micro e macro de seu acontecimento. Sendo assim, este trabalho pretende servir de reflexão para a academia, para as empresas e para a sociedade ao agregar novos conhecimentos e contribuições que almejam gerar novas respostas, críticas e novas visões.

Importante enfatizar que a realização desta pesquisa proporciona avanços também – e principalmente – para o cumprimento de uma ideia maior, a análise sobre a validade do FRASOR. A verificação das etapas de validação, em um ciclo contínuo, permite o refinamento do modelo ante as atuais e novas exigências conceituais, bem como as demandas organizacionais. No entanto, este é um objetivo em construção contínua, que demanda e representa o aprendizado contínuo, um estado e não uma concretização. As análises sobre as propostas apresentadas acerca da sustentabilidade ambiental e acerca do modelo como um todo propiciaram a identificação de confirmações sobre as mesmas, além de novos desafios a serem superados, iniciando-se pelas análises sobre a validade das sustentabilidades social e econômica, as quais devem ser prioridades para a análise da validade do FRASOR.

Mas, no momento da pesquisa empírica, nas entrevistas principalmente, observou-se que entre os principais desafios para que se continue a avançar frente ao já existente e oferecer novas alternativas para se tratar a gestão da sustentabilidade nas organizações, está a necessidade de se trabalhar para o refinamento do próprio FRASOR.

Notou-se ser preciso ampliar as entregas das competências do FRASOR e do seu desdobramento em indicadores, orientações necessárias à gestão. A despeito da ressalva feita sobre o momento inicial da definição das entregas, sentiu-se a necessidade de ampliá-las e especificá-las. As entregas estabelecidas são válidas, mas por serem de orientações genéricas, demandam maiores detalhamentos. Em verdade, é uma tendência da gestão por competências que primeiro sejam definidas bases conceituais, para que depois entregas sejam apontadas e, na sequência, indicadores sejam desenvolvidos. Como pauta para futuras pesquisas, portanto, sugere-se o detalhamento das entregas e respectivos indicadores da sustentabilidade organizacional, sucedido por sua validação. Outro estudo envolveria a tradução e transposição das ações organizacionais para as ações dos indivíduos, medidas por entregas e indicadores da sustentabilidade organizacional.

Enfim, desta dissertação, é oportunizada uma extensa agenda de pesquisa potencial de ser investigada e validada teoricamente e junto a contextos organizacionais diversos. Introduce-se aos estudos das organizações a inferência, de que, ao tratar de um assunto tão complexo como a sustentabilidade nas organizações, a comunidade acadêmica, especialmente a área da Administração, conflua para o interesse de aprimorar a compreensão do fenômeno por meio da reflexão crítica do que já se tem explorado e divulgado, ao invés de fazer proliferar estudos rasos, apenas refletindo “mais do mesmo”.

## REFERÊNCIAS

- ACSELRAD, H. Justiça ambiental e construção social do risco. In: XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. **Anais... XIII Abep**, Ouro Preto, 2002.
- ADCOCK, R.; COLLIER, D.. Measurement validity: a shared standard for qualitative and quantitative research. **The American Political Science Review**, v. 95, n. 3, p. 529-546, 2001.
- AGYEMAN, J.; EVANS, B. ‘Just sustainability’: the emerging discourse of environmental justice in Britain?. **The Geographical Journal**, v.170, n.2, p.155-164, Jun. 2004.
- ANDRESKI, S. Method and substantive theory in Max Weber. **British Journal of Sociology**, v.15, n.1, p.1-18, 1964.
- ASADI, A.; AKBARI, M.; FAMI, H.S.; IRAVANI, H.; ROSTAMI, F.; SADATI, A. Poverty alleviation and sustainable development: the role of social capital. **Journal of Social Sciences**, v.4, n.3, p.202-215, 2008.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. de O. Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.18, n.3, 2005.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, 2003.
- BAKER, J.C.; MAPES, J.; NEW, C.C.; SZWEJCZEWSKI, M.. A hierarchical model of business competence. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 8, n. 5, p. 26 –272, 1997.
- BALLARD, D. Using learning processes to promote change for sustainable development. **Action Research**, v.3, n.2, p. 135–156, 2005.
- BARBIERI, J.C.; VASCONCELOS, I.F.G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C.. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 50, n. 2, 146-154, 2010.
- BARKEMEYER, R.; HOLT, D.; PREUSS, L.; TSANG, S. What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, 2011.
- BARONI, M. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 14-24, 1992.
- 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.
- BITAR, J.; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration, **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 403–419, 2007.
- BITENCOURT, C.C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BLEISCHWITZ, R. Cognitive and institutional perspectives of eco-efficiency **Ecological Economics** n. 46, p. 453-467, 2003.

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

BOWEN, W..An analytical review of environmental justice research: what do we really know? **Environmental Management**, v. 29, n.1, p. 3–15, 2002.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W., BOLLINGER, A. Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions e a strategy for eco-effective product and system design. **Journal of Cleaner Production**, 2006.

BROWN, G.; BEMMELS, B.; BARCLAY, L.J.. The importance of policy in perceptions of organizational justice. **Human Relations**, v. 63, n.10, p. 1587-1609, 2010.

CARROLL, A. B; BUCHHOLTZ A. K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Thomson, 2006.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais... XXIII EnANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

CASTRO, A.L. **A autonomia na gestão de competências: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores a partir da teoria do agir organizacional**.Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

CHAU, V.S.; WITCHER, B.J.. Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan. **Team Performance Management**, v.14, n. 3, p. 17- 191, 2008.

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

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

CLAPP, J. Global Environmental governance for corporate responsibility and accountability **Global Environmental Politics**, v.5, n.3, p.23-34, 2005.

Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial**, 2007

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

CROZIER, M.. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Le Seuil, 1964.

DEMAJOROVIC, J.; MINAKI, L.; CROOK, T. Avaliação do desempenho ambiental em hotéis: uma proposta de indicadores de ecoeficiência. In: IX Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial E Meio Ambiente. **Anais... IX ENGEMA**, Curitiba, 2007.

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

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006,

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

DIAS, B.G.; MUNCK, L. ; BANSI, A. C. ; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. . Bases Compreensivas da Sustentabilidade Organizacional: a Proposição de uma Estrutura Conceitual (Framework). In: XIV Seminários em Administração. **Anais... XIV SEMEAD**, São Paulo, 2011.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G.. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14 n. 1, p. 51-64, 2006.

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

DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. An overview of competency-based hr management practices. In: \_\_\_\_\_ . **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, p.15-40, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001

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.

EHRENFELD, J.R.Eco-efficiency: Philosophy, Theory, and Tools. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, 2005.

EPSTEIN, Marc J. **Making Sustainability Work**: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (Business). Greenleaf Publishing: UK, 2008.

EPSTEIN, M.J.; BUHOVAC, A.R. Solving the sustainability implementation challenge. **Organizational Dynamics**, v. 39, p. 306-315, 2010.

ETZION, D. Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review. **Journal of Management**, v. 33, n. 4, p.637-664, 2007.

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

FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 46, n. 4, p.48-65, 2006

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, v.44, n.1 , p.44-57, 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R.. **Organizational Justice and Human Resource Management**. London: Sage Publications, 1998.

FORTIN, M.; FELLEENZ, M. R. Hypocrisies of Fairness: towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. **Journal of Business Ethics**, v.78, p.415-433, 2008.

FRASER. M.T.D.; GONDIM, S.M.G.. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n.28, p. 139 -152, 2004.

FREILING, J.; GERSCH, M.; GOEKE, C.. On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. **Organization Studies**, v.29, p. 1143–1164, 2008.

GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. St. Paul: West Publisher, 1986.

GIL LAFUENTE, A. M.; PAULA, L. B. La gestion de los grupos de interes: una reflexion sobre los desafios a los que se enfrentan las empresas en la busqueda de la sostenibilidad empresarial. **Revista de Metodos Cuantitativos para la Economia y la Empresa**, n.11, pag.71-90, 2011.

GIVEN, L.M. (ed.). **The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods**. SAGE: London, 2008.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLAFSHANI, N..Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

GOMES, C.M.; KRUGLIANSKAS, I.; SCHERER, F.L. Innovation management for sustainable development practices in the internalization context. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 2, 2011.

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

GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v.16 , p. 399-432, 1990.

GRI, Global Reporting Initiative. **Sustainability Reporting Guidelines**. Holanda, 2011.

GUBA, E.G. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. **Educational Communication and Technology Journal**, v. 29, p.75–91, 1981.

GUENSTER, N.; BAUER, R.; DERWALL, J.; KOEDIJK, K. The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency. **European Financial Management**, v. 17, n. 4, p. 679–704, 2011.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.22, n.2, 2006.

HACKING, T.; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of the triple bottom-line, integrated, and sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v.28, 2008, p.73-89.

HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J.; PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, n. 19, p. 217–229, 2010.

HAHN, T.; SCHEEMESSER, M. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMERSLEY, M. **What's wrong with Ethnography?** London: Routledge, 1992.

HANNES, K.; LOCKWOOD, C.; PEARSON, A.. A comparative analysis of three online appraisal instruments' ability to assess validity in qualitative research. **Qualitative Health Research**, v. 20, n. 12, p. 1736-1743, 2010.

HARDING, S.; LONG T. **Proven management tools**. Great Britain: Gower, 1998.

HEALY, M.; PERRY, C.. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. **Qualitative Market Research: An International Journal** v. 3, n. 3, p. 118-126, 2000.

- HOFF, D.N. A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus *stakeholders*: a proposição de uma estrutura analítica. **Tese** (Doutorado em Agronegócios) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- HOFFMAN, A. J. Linking organization and field-level analyses: the diffusion of corporate environmental Practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, p.133-156, 2001.
- HUKKINEN, J. Eco-efficiency as Abandonment of Nature. **Ecological Economics**, v. 38, n. 3, p. 311-315, 2001
- HUPPES, G.; ISHIKAWA, M. A framework for quantifies eco-efficiency analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v.9, n.4, p.25-41, 2005.
- KALLIO T. J.; NORDBERG, P. The evolution of organizations and natural environment discourse: some critical remarks. **Organization & Environment**, v. 19, p. 439 – 457, 2006.
- KASSEL, K. CEO social value orientation and its relation to sustainability practices in corporate america. **(Thesis)**. Doctorate of philosophy in human and organizational systems. Fielding Graduate University, 2011.
- HOFF, D.N. A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus *stakeholders*: a proposição de uma estrutura analítica. **Tese** (Doutorado em Agronegócios) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- INSTITUTO ETHOS. Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.
- JABAREEN, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v.8, n.4, 2009: p.49-62.
- JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. Explorando o lado humano do processo de desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: conceitos, relacionamentos e estudo de casos. In: XI Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XI SIMPOI, P1-16, 2008.
- JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A.; BARBIERI, J.C.. Gestão Ambiental Empresarial: um Levantamento da Produção Científica Brasileira Divulgada em Periódicos da Área de Administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 3, p. 689-715, 2008.
- JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.
- JIMÉNEZ HERRERO, L.M. **Desarrollo sostenible**: transición hacia la coevolución global. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.
- JURIE, J. D. Building capacity: Organizational competence and critical theory. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.3, 2000.
- KING; A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P.. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. **Academy of Management Executive**, v.15, n.2, 2001.

- KRAJNC, D.; GLAVIC, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, v.43, n.2, 2005.
- KORO-LJUNGBERG, M. Validity and Validation in the Making in the Context of Qualitative Research. **Qualitative Health Research**, v. 18, n. 7, p. 983-989, 2008.
- LAMBERT, E. The impact of organizational justice on correction al staff. **Journal of Criminal Justice**, v.31, p.155-168, 2003.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and Environment**. Managing Differentiation and Integration. Versión castellana: Organización y Ambiente, labor, Barcelona, 1967.
- LAVILLE, É. **A empresa verde**. São Paulo: ÔTE, 2009.
- LE DEIST, F.D.; WINTERTON J. What is competence? **Human Resource Development International**, França, v. 8, n. 1, 2005.
- LEFF, E. **Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- LEGARDA, A. A.; BUENDÍA, M. P. Justicia ambiental: El estado de la cuestión. **Revista Internacional de Sociología**, v.69, n.3, 2011.
- LEITE, J.B.D; PORSSE, M.C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. spe, 2003.
- LENZI, C.L. **Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade**. Bauru/SP: Edusc, 2005.
- LEWIS, M.A.. Analysing organisational competence: implications for the management of operations, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p.731–756, 2003.
- LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.C.; SERRANO-BEDIA, A.M. Organizational Consequences of Implementing an ISO 14001 EnvironmentalManagement System: An Empirical Analysis. **Organization & Environment**, v. 20, n. 4, p. 440-459, 2007
- LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-graduação: Administração**, Osasco, v.2, n.3, p.33-57, 2008.
- LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2010.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MARCH, J. G.. **Decisions and Organizations**. Londres: Basil Blackwell, 1988.

- MARKUS, L.H., COOPER-THOMAS, H.D., ALLPRESS, K.N. Confused by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v.34, n.2, p. 117-126, 2005.
- MARTINS, G.A.; THEÓFILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, H. H. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Universidade de São Paulo – Educação e Pesquisa. São Paulo, v. 30, n. 2, 2004.
- MARTIS, M. S. Validation of Simulation Based Models: A Theoretical Outlook. **The Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 39-46, 2006.
- MAXWELL, J. A. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard Educational Review**, v. 62, p. 279-299, 1992.
- McDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. **Corporate Environmental Strategy**, v.9, n.3, p.251-258, 2002.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. **Beyond the limits: confronting global collapse, envisioning a sustainable future**. Chelsea Green Publishing, 1992.
- MILLER, E.; BUYS, L.; SUMMERVILLE, J. A. Quantifying the social dimension of triple bottom line: Development of a framework and indicators to assess the social impact of organisations. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 3, n. 3, p. 223-237, 2007.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing though competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MILNE, M.J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v.13, n.6, p.801-839, 2006.
- MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- MISHLER, E.G. Validation in inquiry-guided research: the role of exemplars in narrative study. **Harvard Business Education**, v.60, p.415-442, 1990.
- MOLDAN, B.; JANOUSKOVA, S.; HAK, T. How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. **Ecological Indicators**, v. 17, p.4–13, 2012.
- MOLTENI, M.; PEDRINI, M. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 7/8, p. 626-636, 2010.
- MONTIEL, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: separate pasts, common futures. **Organization & Environment**, v. 21, n. 3, p. 245-269, 2008.
- MOHRMAN, S.A.; WORLEY, C.G. The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. **Organizational Dynamics**, v.39, p.289-294, 2010.

MORELLI, J. Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. **Journal of Environmental Sustainability**, v. 1, 2011.

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

MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações**: reflexões e propostas a partir das lógicas do agir organizacional e das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013 [no prelo].

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

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento sustentável: relação das abordagens organizacionais como forma de compreensão da realidade. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, p. 302-320, 2011.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; CASTRO, A.L.; ZAGUI, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**. SãoPaulo, v.46, n.2, p.107-121, 2011.

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

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma *framework* representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional De Psicologia**, v. 4, n, 2, ed. Especial, p. 147-158, 2011b.

NARDELLI, A.M.B., GRIFFITH, J.J., Modelo teórico para compreensão do ambientalismo empresarial do setor florestal brasileiro. **Árvore**, Viçosa, v.27, n.6, p.855-869, 2003.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

NOBRE, F.S. Core competencies of the new industrial organization, **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 4, p. 422–443, 2011.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. **Business Ethics Quarterly**, March, 2003

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw Hill, 1994.

OLLAIK, L.G.; ZILLER, H.M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v.38, n.1, P. 229-241, 2012.

OLIVEIRA, O.J., SERRA, J.R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 429-438, 2010.

OLIVEIRA, O.J, PINHEIRO, C.R.M.N.S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão da Produção**, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

OLIVEIRA, S.R.; PICCININ, V.C.. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **Cadernos EBAPE**, v.7, n.1, 2009.

ONWUEGBUZIE, A.J.; LEECH, N.L.. Validity and Qualitative Research: Na Oxymoron? **Quality & Quantity**, v.41, p.233–249, 2007.

ONWUEGBUZIE, A.J.; JOHNSON, R.B.. The validity issue in mixed research. **Research In The Schools**, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2006.

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

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.1, p. 115-132, 2008.

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 – RCA**, v. 13, n.31, p.109-209, 2011.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, 2011.

PEREIRA, L.F.P. **Aspectos conceituais da ecoeficiência no contexto do desenvolvimento sustentável**. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of complex organizations. **American Sociological Review**, n 32, p. 194-208, 1967.

PINHEIRO DE LIMA, E.; LEZANA, A.G.R..Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.177-190, 2005.

PIOTTO, Z.C. Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel: estudo de caso. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica – Engenharia Sanitária e Hidráulica - USP. Universidade de São Paulo, 2003

POLIZELLI, D.L.; PETRONI, L.M.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista de Administração**, v.40, n.4, p.309-320, 2005.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., The core competence of the firm, **Harvard Business Review**, n. 3, p.79-91, 1990.

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

RANSBURG, B. The Integration of Sustainable Development in the Light of Corporate Communication The Case of Corporations in Hungary. **Thesis**. Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economics and Social Sciences, Doctorate School of Management and Organization, 2011.

RAUSCH, E.; SHERMAN, H.; WASHBUSH, J.B.. Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 3, p.184- 200, 2002.

RAWLS, J. **Uma Teoria da Justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

REDCLIF, M. R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**. Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 65-84, 2006.

REGO, A., CARVALHO, M. T., LEITE, R., FREIRE, C., VIEIRA, A.. Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 113-142, 2002.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIDDELL, S. Social justice, equality and inclusion in Scottish education. **Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education**, v. 30, n. 3, p.283-296, 2009.

ROBERTS, P. Sustainable development and social justice: spatial priorities and mechanisms for delivery. **Sociological Inquiry**, v. 73, n. 2, p. 228–244, 2003.

ROBBINS, T.L.; SUMMERS, T.P.; MILLER, J.L.. Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction. **Human Relations**, v. 53, n.10, p.1329–1355, 2000.

ROBINSON, S. Key survival issues: practical steps toward corporate environmental sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, New York, v. 7, n. 1, p. 92-105, 2000.

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

SCHAFFEL, S.B. Em busca da Eco-Sócio Eficiência no caso da agricultura familiar voltada para a produção de biodiesel no Brasil. **Tese**. (Doutorado em Planejamento Energético). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SCHMIDT, A.; KUNZMANN, C. Sustainable Competency-Oriented Human Resource Development with Ontology-Based Competency Catalogs. In: CUNNINGHAM, M.; CUNNINGHAM, P. (orgs.). **Expanding the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies**. Proceedings of E-Challenges, IOS Press, 2007.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v.19, p.729–753, 1998.

SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition. **Working Paper UC**, Cambridge, 2000.

SHENTON, A.K.. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for Information**, v. 22, p. 63–75, 2004.

SHIPPMANN, J. S.; ASH, R. A.; BATTISTA, M. A.; CARR, L.; EYDE, L. D.; HESKETH, B.; KEHOE, J.; PEARLMAN, K.; PRIEN, E. P.; SANCHEZ, J.I. The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, v.53, p.703-740, 2000.

SHWOM, R. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. **Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SIENA, O. **Método para avaliar desenvolvimento sustentável: técnicas para escolha e ponderação de aspectos e dimensões**. Produção, v. 18, n. 2, 2008.

SILVA, L.S.A., QUELHAS, O.L.G., Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, v.13, n.3, p.385-395, 2006.

SILVERMAN, D. **The Theory of Organisations**. London: Heinemann, 1970

SINGH, R.K.; MURTY, H.R.; GUPTA, S.K.; DIKSHIT, A.K. An overview of sustainability assessment methodologies. **Ecological Indicators**, v. 9, p.189 – 212, 2009.

SMITH, P.A.C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 73-86, 2011.

SPANOS, Y.E.; PRASTACOS, G. Prastacos, Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.3, p. 31–43, 2004.

SPARROW, P. Organizational competencies: a valid approach for the future? **International Journal of Selection and Assessment**, v.3, n.3, p.168-177, 1995.

SPELLMANN, A. Social justice and environmental policy. **International Journal of Social Economics**, v.22, n.3, 1995.

STUBBS, W.; COCKLIN, C.. Conceptualizing a 'Sustainability Business Model'. **Organization & Environment**, v. 21, n.2, p. 103-127, 2008.

SYME, G. J.; NANCARROW, Blair E. Social Justice and Environmental Management: an introduction. **Social Justice Research**, v.14, n.4, p.343-347, December, 2001.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F; Tanguy, L. **Saberes e Competências**. São Paulo: Papyrus, p.167-197, 1997.

- THACH, S.B.; ENG, E.; THOMAS, J.C.. Defining and Assessing Organizational Competence in Serving Communities at Risk for Sexually Transmitted Diseases. **Health Promotion Practice**, v. 3, n. 2, p. 217-232, 2002.
- TOMLINSON, F.; SCHWABENLAND, C. Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. **Organization**, v. 17, n. 1, p. 101–121, 2010.
- URKIDI, L.; WALTER, M. Dimensions of environmental justice in anti-gold mining movements in Latin America. **Revista Geoforum - Elsevier**, v.42, p.683- 695, 2011.
- VAKOLA, M.; SODERQUIST, K.E.; PRASTACOS, G.P.. Competency management in support of organisational change. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3, p. 260–275, 2007.
- VALENTE, M. Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. **Organization Studies**, v. 33, n.4, p. 563–591, 2012.
- Van BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, 2004.
- Van MARREWIJK, 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.
- \_\_\_\_\_; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.
- Van KLEEF, J.A.G; ROOME, N.J., Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, n.15, p. 38-51, 2007.
- VANSTRAELEN, A.; ZAZERSKI, M. T.; ROBB, S. W. G. Corporate nonfinancial disclosure practices and financial analyst forecast ability across three European countries. **Journal of International Financial Management and Accounting**, v. 14, p. 249-278, 2003.
- VEIGA, M. M. Agrotóxicos: eficiência econômica e injustiça socioambiental. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, n. 1, p.145-152, 2007.
- VICKERS, I. Cleaner production: organizational learning or business as usual? An example from the domestic appliance industry. **Business Strategy and the Environment**, 2000.
- VINODH, S. Assessment of sustainability using multi-grade fuzzy approach. **Clean Techn Environ Policy**, v. 13, p. 509–515, 2011.
- VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, 2007.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1964.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison–Wesley, 1969.

WHEELER, D.; ELKINGTON, J.. The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. **Business Strategy and the Environment**, v. 10, n.1,2001.

WHEELER, D. ; McKAGUE, K.; THOMSON, J.; DAVIES, R.; MEDALYE, J.; PRADA, M. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT - Sloan Management Review**, v.7, n.41, 2005.

WHITEMAN, G. All My Relations: Understanding Perceptions of Justice and Conflict between Companies and Indigenous Peoples. **Organization Studies**, v.30, n.1, p. 101–120, 2009.

WHITTEMORE, R.; CHASE, S.K.; MANDLE, C.L.. Validity in Qualitative Research. **Qualitative Health Research**, v. 11, n. 4, p. 522-537, 2001.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press. 1975.

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

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED. **Our common future**: the Brundtland report. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. São Paulo: Artmed, 2001.

YOUNG,W. TILLEY, Fiona. Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate Business.**Business Strategy and the Environment**, v.15, pg. 402–415, 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003.