

## Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma *Framework* Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento

**Autoria:** Luciano Munck, Mariana Musetti Munck, Rafael Borim de Souza

### Resumo

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo central de propor uma *framework* representativa dos processos necessários ao acontecimento da sustentabilidade organizacional. A orientação epistemológica do artigo se alinha com as perspectivas da teoria do agir organizacional elaborada por Maggi (2003), a qual delinea a organização como um processo de ações e decisões, permanente, nunca acabado, que se dissemina por todos os níveis. Nele o sujeito organiza sua ação ao agir. Ao adotar essa lógica, buscou-se por uma teoria que norteasse a organização na busca de coerência em suas ações e decisões, em suma, em seu agir. Encontrou-se a abordagem das competências. A partir da inter-relação entre as premissas do agir organizacional, da sustentabilidade organizacional e da gestão por competências elaborou-se a referida *framework* que em síntese exprime: (1) uma rede representativa das exigências para se chegar à sustentabilidade organizacional; (2) os agrupamentos de competências necessários para viabilizar a conquista da sustentabilidade organizacional; e, (3) a validação da justaposição destes dois fenômenos, competências e sustentabilidade, como preceito de gestão capaz de inserir os princípios da sustentabilidade nas ações e decisões organizacionais. Justifica-se tal proposição, pois, depois de uma revisão da literatura multidisciplinar sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional (SO), se revelou a falta de um quadro teórico consistente e explicativo destes, de suas complexidades e de suas viabilizações em organizações. Há falta de definições operacionais e desacordo sobre até o que deve ser sustentado. Especialmente no que tange a SO verificou-se muitas contradições nesse sentido. Ao buscar articular o agir organizacional às temáticas da sustentabilidade organizacional, entende-se que o presente estudo preenche espaços e avança na possibilidade de melhor compreensão do fenômeno. Evidenciou-se que a SO não se dá por meio de ações isoladas, alardeantes do fim próximo do mundo, e, muitas vezes, ingênuas quanto a sua aplicação, medição e efeitos. Ela acontece por meio de agires organizacionais integrados que orientam a criação de regras, e o alinhamento e a coordenação de ações. Concluiu-se 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. Situação esta que confluiria em prejuízos econômicos, sociais e ambientais ainda maiores que os já existentes. Por fim, acredita-se que a *framework* ora construída e apresentada 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 SO. Raciocinar nesse sentido pode permitir às organizações avançar rumo à aplicação de algo que, atualmente, parece tão distante. Ressalta-se, por último, que o presente trabalho continua em construção, reconhece suas limitações e encontra-se aberto para sugestões de aprimoramento.

## 1 Introdução

Uma revisão crítica da literatura sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional revela a falta de um quadro teórico global e consolidado para a compreensão teórico-aplicada destes termos e de suas especificidades. Uma análise criteriosa mostra que as definições envoltas aos termos são vagas, discordantes em aspectos éticos, ideológicos e práticos, além de carentes de uma base conceitual comum e unificadora. Há dúvidas até sobre o que deve ser sustentado, em que tempo e com que interesses. Outra lacuna encontrada reside na propositura de caminhos para se chegar ao desenvolvimento sustentável ou à sustentabilidade organizacional. De forma geral estão presentes na literatura as exigências, os indicadores, os efeitos, a história, a crítica, contudo, verifica-se pouco em relação a como articular esses conceitos sistemicamente para que se tornem ações e decisões organizacionais.

Na tentativa de suprir parte desta lacuna, o presente artigo almeja encontrar as bases que permitam sugerir um caminho para tal, inicialmente no contexto organizacional. Para tanto, utilizou-se da análise conceitual, que envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças, em seguida sintetizou-se diferentes classes e seus respectivos conceitos, o que permitiu identificar idéias distintas sobre sustentabilidade e circunscrever os conceitos mais adequados para o presente estudo (JABAREEN, 2009).

Meadows and Randers (1992) definem a sustentabilidade como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea dos impactos ambientais negativos. Nesse sentido, sugerem a gestão integrada, que representa a visão conexas e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental. A integração das preocupações ambientais, sociais e econômicas na estratégia de gestão é essencial. Os autores reiteram que para atingir a integridade ecológica fazem-se necessárias abordagens integradoras e holísticas para a gestão.

Isso posto, o objetivo de propor uma *framework* representativa das ações e decisões necessárias ao alcance da sustentabilidade organizacional ganha relevância. Pois a sustentabilidade organizacional foi admitida pelos autores também como um objetivo organizacional estratégico, bem por isso, a lógica das competências foi designada como aquela que concederia aos processos e ações viabilizadores desse objetivo solidez teórica e a aplicabilidade necessária.

### 1.1 Procedimentos Metodológicos

O objetivo de pesquisa apresentado determinou o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, teórica, exploratória e bibliográfica. Dentre as perspectivas de pesquisa qualitativa existentes, a adotada para elaboração e condução deste estudo tem a ver com uma abordagem caracterizada pela tentativa de reconstruir estruturas profundas que geram ação e significado (REICHERTZ, 2004). Por este delineamento é possível caracterizar o artigo desenvolvido como uma pesquisa qualitativa orientada pela escola da teoria fundamentada de acordo com as assertivas de Glaser e Strauss (1967).

Para Flick (2009) a ideia de desenvolvimento da teoria é adotada como um objetivo geral da pesquisa qualitativa, o que é confirmado por Jabareen (2009) ao manifestar que, quando uma pesquisa busca conciliar conceitos, informações, variáveis e discussões para a formação de uma nova abordagem explicativa a respeito de um fenômeno multidisciplinar, como a sustentabilidade organizacional, persiste uma tentativa de se fundamentar um estudo plenamente teórico que dê conta de explorar os relacionamentos em investigação.

Demo (2000) considera que uma pesquisa teórica é aquela que se dedica a reconstruir teorias, conceitos, idéias, polêmicas, uma vez que, por um imediatismo metodológico, procura

aprimorar fundamentos teóricos não muito bem alicerçados. O próprio Demo (2000) ressalta que 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. Esforços de pesquisas teóricas são justificáveis quando os fatos e as relações sobre um determinado tema de estudo ainda não estão satisfatoriamente explicados.

Toda esta categorização definiu o caráter exploratório da pesquisa. A pesquisa exploratória intenta conhecer as características de um fenômeno para posteriormente buscar explicações de suas causas e conseqüências (RICHARDSON, 2008). Esta análise exploratória dos objetivos de pesquisa foi permitida por procedimentos técnicos retidos a um extenso levantamento bibliográfico. Martins e Theóphilo (2007) consideram que a pesquisa bibliográfica é uma estratégia necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, pois procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros acadêmicos, periódicos e anais de congressos nacionais e internacionais.

Para um melhor aprofundamento do tema em discussão, o presente artigo foi desenvolvido em sete seções: introdução, procedimentos metodológicos, o agir organizacional e as competências, sustentabilidade organizacional, elaborando a *framework* e considerações finais. O **Quadro 1** elenca os principais temas em análise neste artigo e o que se desejou investigar sobre cada um deles.

Tema em Perspectiva	O Que Investigar?
<b>Sustentabilidade Organizacional</b>	Fundamentações teóricas e contribuições científicas que permitam diferenciar a sustentabilidade do desenvolvimento sustentável, para que por meio desta diferenciação uma compreensão mais coerente sobre a sustentabilidade organizacional e seus respectivos pilares possam ser apresentados e ilustrados por uma <i>framework</i> que represente o caminho para o alcance da sustentabilidade organizacional.
<b>Competência Organizacional</b>	Contribuições teóricas que alicerçam as discussões sobre as competências e os fundamentos sobre os quais a teoria das competências se apóiam para o esclarecimento da práxis organizacional em relação a este fenômeno em âmbito individual e coletivo, a fim de que atitudes individualizadas sejam possíveis de serem admitidas como um caminho para as expressões de competências organizacionais coerentes.
<b>Agir Organizacional</b>	Fundamentações epistemológicas por meio de uma teoria multidisciplinar que concilie a polaridade das contribuições relacionadas às competências à riqueza dos debates vinculados à sustentabilidade organizacional, para que, por meio desta relação teórica estabelecida construa-se um modelo de articulação entre sustentabilidade e competências devidamente respaldado por um corpo teórico advindo dos estudos organizacionais.
<b>O agir organizacional, às competências e à sustentabilidade organizacional</b>	Compreender a rede vinculante que alicerça e que motiva esta articulação em um contexto organizacional a partir das contribuições teóricas evidenciadas ao longo do desenvolvimento do artigo. Pela resposta a tais perguntas espera-se desenhar a articulação entre sustentabilidade e competências em contextos organizacionais.

**Quadro 1 – Estrutura de investigação temática**

Fonte: elaborado pelos autores.

## 2 O Agir Organizacional e as Competências

Como o foco deste artigo recai sobre as organizações, buscou-se por uma teoria que permitisse contemplar um agir organizacional – processo de ações e decisões - capaz de qualificar, categorizar e encaminhar a sustentabilidade organizacional. Desta monta, caminhou-se na direção do padrão teórico referenciado pela teoria do agir organizacional desenvolvida por Maggi (2003).

Para ele a teoria do agir organizacional (TAO) é tanto uma teoria do agir social como 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. O agir racional valida a idéia 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 o é (MAGGI, 1984, 2001, 2003a, 2003b).

Por meio das proposições de Maggi (2001, 2003a) compreende-se que o agir organizacional é um macro-processo conseqüente de inúmeros sub-processos, influenciado tanto por fatores 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. Esta 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 sistêmica de ações traduzida como o agir organizacional.

Sendo o agir organizacional um agir social circunscrito, observa-se que ele emerge de uma humanidade cujas ações são em grande parte não lógicas, ou até mesmo, reflexivas. Essa distância do concreto não classifica o agir humano como irreal, pois é pelos momentos de abstração que se alcançam considerações de como agir ou decidir em relação a algo. Decisão e ação são atos findos, mas não finitos, ou seja, a realização dos mesmos, ainda que reversível, deixa um histórico, bem por isso almejam ser proferidos por uma certeza indubitável. Certeza, aqui, nada mais é do que uma incerteza reduzida sobre uma realidade observável e totalmente influenciável pelos indivíduos que procuram estabelecer posições de dominação em processos de negociação. Se o processo é influenciável também é conflituoso, e tal conflito, ainda que dentro de uma organização, representa uma desordem social oriunda de uma dimensão social maior. 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 um benefício social ou individual futuro. Esta lógica de ação, qualificadamente complexa, ainda que estruturada com os mais profundos detalhes, é intencional, uma vez que os indivíduos sabem o que querem, e limitada, assim como a razão humana. Toda esta complexidade de relações é compreendida como o agir social (MAGGI, 1984, 2003b).

Maggi (2003, p.8) explica os pilares do agir organizacional a partir da descrição da execução da obra *Octeto* em fá maior D803, de Schubert, para dois violinos, viola, violoncelo, contrabaixo, clarinete, fagote e trompa, da seguinte forma:

[...] estamos na presença de um trabalho coletivo, qualquer que seja a definição que se dê a essa noção; e na presença de um grupo de trabalho, o conjunto. [...] a ação de cada músico dirige-se à ação dos outros músicos, e a de todos se dirige no mínimo à administração do teatro e ao público presente na sala. [...] o processo de ação de cada sujeito, assim como o

processo comum do conjunto, está relacionado a outros processos. [...] a adaptação dos meios aos fins concerne, sem dúvida, aos instrumentos que a composição musical exige, mas também ao nível das capacidades, dos conhecimentos e das competências dos músicos, e ao tempo que dedicaram aos ensaios. [...] os músicos parecem dominar completamente os meios e os fins, mas a incerteza jamais será excluída, não se sabe o que pode acontecer.[...] o que faz a diferença é que cada músico queria tocar essa obra, mas não podia fazê-lo sozinho. [...] sendo a execução da música o objetivo comum, os oito músicos cooperam para atingi-lo. E, para que essa cooperação dê certo, eles se coordenam.

Diante da breve exemplificação pode-se concluir que as características centrais do agir organizacional em diferentes situações são a *finalização*, que constitui a compreensão da relação meios/fins/resultados, a *estruturação do processo*, que envolve a articulação de processos e o entendimento das ações como *racionalmente limitadas e intencionais*. Além disso, percebe-se que a *cooperação* influencia o poder das ações, que por conseqüência influencia a efetividade das decisões, que por sua vez influencia as estratégias organizacionais e os relacionamentos sociais (MAGGI, 1984, 2000, 2001, 2003a, 2003b).

Depois de compreendidos os fundamentos da teoria do agir organizacional, pesquisou-se sobre uma teoria que propusesse conceitos impulsionadores de consistência e coerência às ações organizacionais, aproximou-se da lógica das competências. Esta detém premissas exigentes da compreensão do coletivo e de sua relação com o individual. Zarifian (2001) afirma que a gestão por competências exige maior autonomia no ambiente de trabalho e melhores níveis de comunicação entre organização e indivíduo. Os conceitos participados por Fleury e Fleury (2008, p.30), onde definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”; por Mills et al. (2002), que considera a competência como um ato organizacional efetivo; e por Maggi (2003), onde a competência organizacional é definida como um saber fazer coletivo de alta qualidade, deram base para a constatação da abordagem da competência como a mais adequada.

Mills et al. (2002) acrescentam ainda que as competências são construídas a partir de recursos, os quais, se bem articulados e coordenados configuram as competências organizacionais. Os autores admoestam que a competência é, em síntese, uma ação organizacional expressa por um verbo. Para eles o que diferencia competência de recurso é que este representa uma potencialidade organizacional enquanto que aquela constitui um agir organizacional efetivo. Um recurso denota o que uma empresa tem e uma competência denota o que uma empresa sabe fazer bem a partir da articulação de recursos.

Teece, Pisano e Shuen (2001), complementam a abordagem ao alertar que forças externas fazem com que as organizações adquiram capacidades mais aprimoradas quanto à organização de seus recursos e, também, exigem que elas desenvolvam competências organizacionais específicas capazes de responder às modificações ambientais. Informação que corrobora a interação entre agir social e agir organizacional.

Mills et al. (2002) em pesquisas interessadas em analisar diferentes contextos organizacionais quanto a disponibilidade e gestão de seus recursos e competências, elaboraram uma hierarquia onde categorizam as competências organizacionais passíveis de serem instigadas e promovidas, as quais foram unidas às perspectivas da teoria do agir organizacional e estão expostas e explicadas no **Quadro 2**.

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

**Quadro 2 – Uma categorização simplificada de competências organizacionais**

Fonte: Elaborado a partir das contribuições de MILLS et al. (2002, p.13;20) e MAGGI (2003).

No entendimento de Mills et al. (2002), dada uma competência, sempre é possível entendê-la a partir de seus recursos constitutivos. Uma vez entendida, é possível aprimorá-la, seja pelo enriquecimento de seus recursos constitutivos, seja pela melhor coordenação dos mesmos. Frente ao exposto, conclui-se que: as competências organizacionais representam a operacionalização sistêmica dos recursos considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais.

Ao refletir sobre as definições concedidas pelos autores estudados, chegou-se a conclusão de que o agir organizacional – processo de ações e decisões - pode ser traduzido em uma competência organizacional. Isso permite objetividade na descrição e torna-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados. O conceito unificado remete à capacidade organizacional de conceder retorno econômico suficiente e agregar valor social aos indivíduos, complementado com os preceitos do *triple bottom line*, agrega-se a exigência de não comprometer o ambiente (MILLS et al., 2002; ELKINGTON, 1999; FLEURY; FLEURY, 2008). Competência, portanto, para este estudo, 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.

### 3 Sustentabilidade Organizacional

O que pode ser considerado para classificar uma empresa como sustentável? Até meados da década de 70, uma empresa poderia ser considerada sustentável se fosse economicamente saudável, com um bom patrimônio e lucros crescentes, mesmo se houvesse dívidas. Para um país, um viés social, pois o desenvolvimento teria que incluir uma divisão da riqueza gerada pelo crescimento econômico, seja por meio de empregos criados, seja por meio de mais serviços sociais para a população em geral, além desse crescimento não comprometer o capital natural. Hoje, a abordagem do *triple bottom line*, conhecida também como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*), dá outras configurações para a organização sustentável, pois deverá se ater não somente ao quesito lucro, mas também e concomitantemente ao desenvolvimento social e à preservação ambiental.

A sustentabilidade organizacional, de acordo com Lélé (1991), Jiménez-Herrero (2000) e Osorio, Lobato e Castillo (2005), é apenas uma das sustentabilidades que potencializam o alcance de um desenvolvimento sustentável sistêmico. A sustentabilidade, quando buscada pelas diversas formas de organizações existentes (empresas, universidades, ONGs, departamentos políticos, etc.), constitui-se em intentos que primam pela busca de um equilíbrio macro de diversos sistemas sociais. A soma destes intentos e seus conseqüentes alcances é o que concede os alicerces institucionais, sociais, culturais e econômicos para a viabilização de um desenvolvimento sustentável sistêmico (JIMÉNEZ-HERRERO, 2000; LÉLÉ, 1991; OSÓRIO, LOBATO, CASTILLO, 2005).

A aproximação entre organizações e princípios da sustentabilidade ganha gradativa relevância na academia e no mercado em escala global. O elevado interesse pela sustentabilidade em organizações advém, principalmente, da globalização, pela qual a complexidade do mundo dos negócios eleva-se ininterruptamente. É por ela que demandas antes não existentes começam a surgir e cobrar por parte das empresas o desenvolvimento de mecanismos que comprovem um elevado nível de transparência em seus respectivos processos de negociação (AZAPAGIC; PERDAN, 2000; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; AZAPAGIC, 2003; van MARREWIJK, 2003; JAMALI, 2006).

Organizações envolvidas ativamente no debate sobre sua sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais elas possam desenvolver novas metodologias de gestão que confluem no aprimoramento de práticas relacionadas a cada um dos pilares que alicerçam este fenômeno, e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável sistêmico (AZAPAGIC, 2003). Quando se fala nas dimensões, nos pilares, nos sustentáculos e porque não nas competências que fundamentam a sustentabilidade organizacional, procura-se uma lógica que explique cientificamente esta divisão. Dentre as muitas proposições, adotou-se a abordagem sistêmica de Passet (1996), a qual ressalta a interdependência de três pilares principais inseridos ao sistema de compreensão e acontecimento da sustentabilidade: o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social.

Observando o exigido em cada pilar em comparação com as premissas do agir organizacional, nesse estudo, por entender que isso traria mais objetividade e propriedade à discussão, os pilares foram convertidos em sustentabilidades componentes da sustentabilidade organizacional. Seriam, portanto, subsistemas da sustentabilidade organizacional, aqui entendida como uma representação sistêmica do equilíbrio dos subsistemas - agires organizacionais – Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social, conforme apresentado no **Quadro 3**.

<b>SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Sustentabilidade Econômica (SE)</b>	Refere-se à viabilidade econômico/financeira. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Para alguns autores é o principal alicerce do desenvolvimento sustentável, uma vez que por meio dos lucros empresariais empregos são gerados e, por conseguinte, melhores condições sociais são alcançadas por diversas comunidades. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária. Em suma, alcançar a SE significa que a organização realiza suas atividades de maneira responsável e reconhecida com retorno econômico e social para os envolvidos.
<b>Sustentabilidade Ambiental (SA)</b>	Refere-se à viabilidade ambiental. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos. Vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos uma vez que não dispensa uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais, a qual é pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da empresa, pelos 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.
<b>Sustentabilidade Social (SS)</b>	Refere-se à viabilidade social. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas. Em síntese incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e à considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).

**Quadro 3 – Os pilares da sustentabilidade organizacional**

Fonte: elaborado por meio das contribuições de AZAPAGIC (2003); ELKINTON (1999); JAMALI (2006); MAGGI (2003) e PASSET (1996).

Cada uma das sustentabilidades supramencionadas compõe um todo, um sistema. Representam por um lado, capacidades organizacionais e por outro, objetivos estratégicos. Muitos estudiosos, ambientalistas e governantes concordam que a sustentabilidade pode ser alcançada através do equilíbrio eficaz dos objetivos sociais, ambientais e econômicos (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS, 1992; ROBINSON; TINKER, 1998).

Autores como Passet (1996), Elkington (1999), Dyllick e Hockerts (2002), McDonough e Braungart (2002) e O'Connor (2006) consideram que os pilares que alicerçam a sustentabilidade das organizações não são fenômenos desvinculados uns dos outros, mas sim coexistentes, cíclicos e dinâmicos, os quais, por meio de seus inter-relacionamentos possibilitam o desenvolvimento de mecanismos que diagnosticam a sustentabilidade de uma organização.

Em busca de operacionalização e viabilização da SO sondou-se termos e conceitos representativos de ações objetivas, passíveis de serem analisados a partir de seus recursos constitutivos e medidos por indicadores, que retratassem o alcance ou não dos elementos centrais da SO. Chegou-se a três competências de suporte: à ecoeficiência, a justiça socioambiental e a inserção socioeconômica.

A ecoeficiência refere-se à capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Na visão de Piotto (2003), é o saber combinar desempenho econômico e ambiental, reduzindo impactos ambientais; usando mais racionalmente matérias-primas e energia; reduzindo os riscos de acidentes e melhorando a relação da organização com as partes interessadas (stakeholders). Entre os principais elementos da ecoeficiência estão: reduzir o consumo de materiais com bens e serviços; reduzir o consumo de energia com bens e serviços; reduzir a dispersão de substâncias tóxicas; intensificar a reciclagem de materiais; maximizar o uso sustentável de recursos renováveis; prolongar a durabilidade dos produtos; agregar valor aos bens e serviços. Denota, portanto, a capacidade organizacional de promover o desenvolvimento econômico aliado à preservação e conservação ambiental.

A justiça socioambiental, adaptando o conceito de Nusdeo (2002) ao contexto organizacional, trata da equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Objetiva que os grupos, em especial os mais vulneráveis como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, prima pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afetam e compensação pelos constrangimentos por eles suportados. A concretização da idéia de justiça socioambiental, assim, tem uma dimensão substantiva, relacionada à distribuição dos benefícios, riscos e impedimentos, e também um aspecto procedimental, relacionado à participação da população afetada nas decisões das políticas ambientais que as atingem. Portanto, a justiça socioambiental denota a capacidade organizacional de realizar o gerenciamento, a preservação e a conservação ambiental aliados ao desenvolvimento social.

Já a inserção socioeconômica, adaptando a visão de Bujes (2008) e Moreira (2006) ao contexto organizacional, é uma competência capaz de viabilizar o engajar da organização em favor do coletivo, de modo que todos os funcionários possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade compatíveis com sua posição hierárquica. Isso envolve a mobilização organizacional na promoção de mais justiça e igualdade de forma que haja crescimento real nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Observa-se ligação direta com a melhor formação das pessoas. Essa formação deve contribuir publicamente para melhores condições de exercer ação frente aos novos desafios tecnológicos e competitivos. Portanto, a inserção socioeconômica denota capacidade organizacional de promover o desenvolvimento social aliado ao desenvolvimento econômico.

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

Enfim, essas interações permitem analisar como se dá a relação de conflitos entre interesses econômicos, sociais e ambientais e exigem um novo raciocínio de gestão que seja

capaz de equilibrá-los e integrá-los no cotidiano das organizações (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 1999; JABAREEN, 2006; McDONOUGH; BRAUNGART, 2002).

#### 4 Elaborando a *Framework*

Dada a importância dos termos em análise encontrarem-se alinhados, buscou-se entendimento sobre o que seria estar alinhado em contexto organizacional. Em pesquisas relacionadas à estratégia, o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste e congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido simultaneamente como processo e resultado, bem 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).

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

Assim, fundamentando-se nos conceitos já definidos e interagidos, entende-se aqui a Sustentabilidade Organizacional como uma competência central, viabilizada pela justaposição das competências-chave: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social, que por suas vezes, são viabilizadas pela interação e atendimento das competências de apoio, Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção socioeconômica. Nesse sentido, a Sustentabilidade Organizacional, um agir organizacional, uma competência central – é compreendida pela arquitetura de competências apresentada na figura 1.

É fundamental lembrar que esse agir organizacional - SO - está articulado ao agir social e vinculado à estratégia organizacional, bem como a uma série de recursos organizacionais. Prioriza-se, assim, o âmbito das competências que constituem, em suma, o agir organizacional mobilizador de recursos e formador de uma cadeia de relacionamento capaz de retratar o caminho para o acontecimento da sustentabilidade organizacional. Contudo, ressalta-se o que já foi dito anteriormente, como este agir social vai muito além do escopo de ação gerido e assimilado internamente pelas organizações, é necessário considerar as influências externas.

Percebe-se que a lógica das competências concede orientações para se gerir os quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações, pois permite delimitar e orientar ações objetivas e coerentes com os respectivos ‘agires organizacionais’ pretendidos. Também é responsabilidade das competências, delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem qualificadas como sustentáveis.

Logo, enquanto a competência fundamenta a capacidade das organizações desenvolverem-se sustentavelmente (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. Alcança-se assim à descrição e explicação da *framework*, considerada ainda em construção, conforme verificado na **Figura 1**.

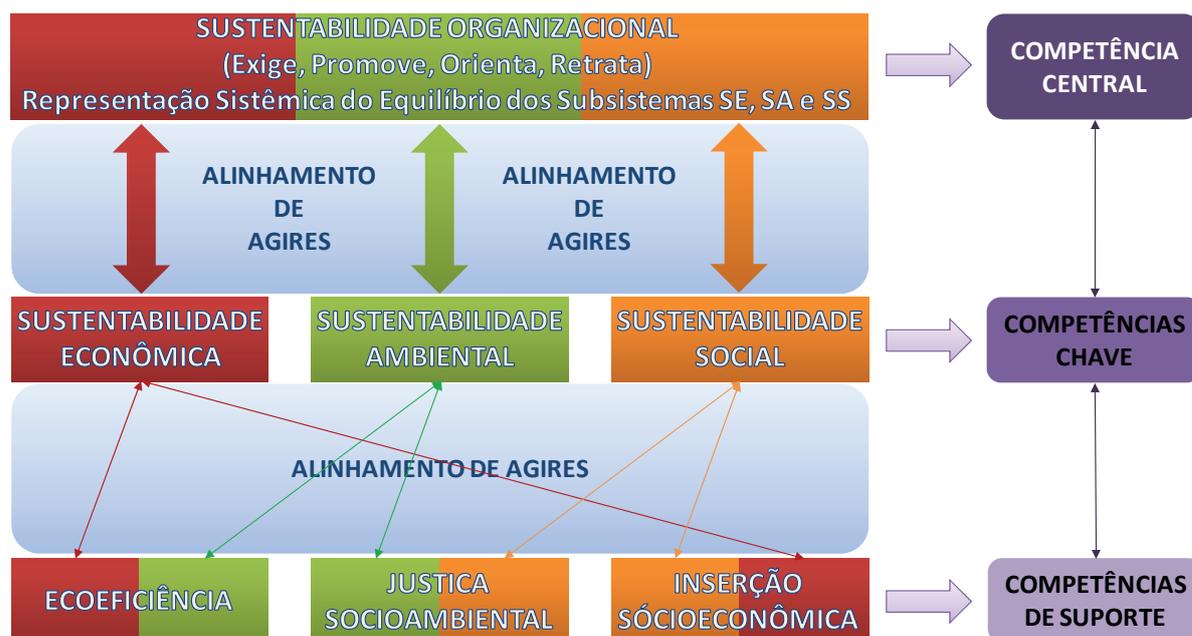


Figura 1 – Framework representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional

Fonte: elaborado pelos autores

## 5 Considerações Finais

Ao introduzir as premissas do agir organizacional como norteadoras para a construção de uma sequência de processos interconectados que formasse uma rede descritora das exigências para se chegar a sustentabilidade organizacional, encontrou-se um agir organizacional orientado para a sustentabilidade da organização. Não limitado em si, mas compreensivo de que a organização depende de inúmeros relacionamentos ocorrentes com diversos atores sociais inseridos em contextos que vão além daqueles controlados por processos de gestão diretamente vinculados a administração das empresas, mas é essencialmente promovido por um intuito interno de a organização desenvolver métodos e rotinas de gestão que se preocupem em ofertar não somente para si mesma, mas para todos que com ela mantêm contatos, resultados sustentáveis. Enfim, explicou-se como a sustentabilidade organizacional expressa a capacidade da organização desenvolver-se sustentavelmente, bem como os caminhos para tal de forma permanente, nunca acabada e disseminada por todos os níveis.

Ao se buscar os agrupamentos de competências necessários para viabilizar a conquista da sustentabilidade organizacional chegou-se a três grupos de competências traduzidos como agires e ordenados de forma a aturem ao mesmo tempo como objetivos e indicadores das ações e decisões para se chegar à SO. Todos os grupos atuam de forma alinhada, interconectada e se retroalimentando.

Ao se buscar validar a justaposição da abordagem das competências com a sustentabilidade organizacional, chegou-se ao preceito de gestão viabilizador da inserção dos princípios da sustentabilidade nas ações e decisões organizacionais. Embora seja uma validação encontrada por meio da descrição e explicação da complementaridade das temáticas em estudo, tendo em vista a lacuna conceitual sobre a aplicabilidade da SO, a aproximação em pauta concede rumos para as ações e decisões, bem como meios para melhor se compreendê-las e modificá-las frente aos desafios ambientais.

Diante das discussões estabelecidas ao longo do artigo destacam-se ainda os seguintes comentários.

Mantem-se o entendimento de que a SO é um sistema, composto e mantido por seus subsistemas SE; SA e SS; que por suas vezes são mantidos e compreendidos pelos subsistemas ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica. Isso reforça a relação de mútua influência, deixando claro que qualquer modificação em uma parte do sistema influenciará o todo.

Articular o agir organizacional à temática sustentabilidade organizacional significa buscar preencher espaços deficientes nesta relação, significa compreender o processo de acontecimento e suas variâncias, não ações isoladas, muitas vezes alardeantes do fim próximo do mundo, outras vezes ingênuas quanto a sua viabilidade e efeitos. Aqui, propõe-se que os agires organizacionais sejam regularizados, alinhados, coordenados e alcancem a razão máxima permitida pela mente humana. Ainda que as competências apresentem este potencial de orientar a gestão da sustentabilidade, se ambas não estiverem articuladas, processos desintegrados podem acarretar em uma falta de coesão das estratégias organizacionais, situação esta que confluiria em prejuízos econômicos, sociais e ambientais ainda maiores.

Por fim, acredita-se que a *framework* construída e apresentada por meio da **Figura 1** introduz aos estudos das organizações a validação, ainda que teórica, da importância da justaposição dos termos como meio de viabilizar o acontecimento da SO. Raciocinar nesse sentido pode permitir às organizações avançar rumo à aplicação de algo que atualmente parece tão distante. Ressalta-se, por último, que o presente trabalho continua em construção, entende suas lacunas e encontra-se aberto para sugestões de aprimoramento.

## REFERÊNCIAS

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v.81, p.303-316, 2003.

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Trans IChemE**, v.78, n.4, p.243-261, 2000.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

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

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.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. St. Paul: West Publisher, 1986.

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine, 1967.

JABAREEN, Y. A new conceptual framework for sustainable development. **Environment, Development and Sustainability**, v.10, n.2, p.179-192, 2006.

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

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

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

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

MAGGI, B. **De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien être, l'apprentissage**. Toulouse : Octarès Editions, 2003a.

MAGGI, B. **Le competenze per il cambiamento organizzativo : casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione**. Milano : Etas, 2001.

MAGGI, B. **Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation**. Paris : PUF, 2000.

MAGGI, B. **Razionalità e benessere: studio interdisciplinare dell'organizzazione**. Milano: Etas Libri, 1984.

MAGGI, B. Régulation sociale et action organisationnelle: théories en perspective. In G. De TERSSAC (Ed.). **La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements** (Vol. 1, Chap. 6, pp.287-315). Paris : La Découverte, 2003b.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

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

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

O'CONNOR, M. The four spheres framework for sustainability. **Ecological Complexity**, v.3, p.285-192, 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.

PASSET, R. **L'economique et le vivant**. Paris: Economica, 1996.

PIOTO, Z.C. Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel - Estudo de Caso. **Tese** (doutorado) – Escola Politécnica – Engenharia Sanitária e Hidráulica - USP. Universidade de São Paulo, 2003

REICHERTZ, J. Objective hermeneutics and hermeneutic sociology of knowledge. In: FLICK, U.; KARDORFF, E.V.; STEINKE, I. (Eds.) **A companion to qualitative research**. London: SAGE, 2004, p.290-295.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBINSON, J.; TINKER, J. Reconciling ecological, economic, and social imperatives, In: J. Schnurr, e S. Holtz (Eds.) **The cornerstone of development: integrating environmental, social, and economic policies** (p. 9–43). Ottawa: IDRC-International Development Research Center and Lewis Publishers, 1998.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Nature & dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

van MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, 95-105, 2003.

van MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.44, p.107-119, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo : Atlas, 2001.