

Área temática: Gestão Socioambiental

**MODELOS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES: AVANÇOS E FRAGILIDADES**

AUTORES

LUCIANO MUNCK

Universidade Estadual de Londrina
munck@uel.br

ANA CLAUDIA BANSI

Universidade Estadual de Londrina
ana_bansi@hotmail.com

BÁRBARA GALLELI DIAS

GEPECS Grupo de Estudos e Pesquisas em Pessoas, Competências e Sustentabilidade
b.gallelidias@gmail.com

RESUMO

Este artigo objetiva identificar e analisar cinco modelos de gestão da sustentabilidade organizacional que relatam a aplicação ou proposição de referências para sua implementação. Pela análise foram identificados convergências, avanços conceituais e fragilidades. Uma das principais constatações denuncia a incompletude dos modelos. À medida que são comparados entre si e com a teoria, todos demonstraram falhar em algum aspecto basilar para o alcance da sustentabilidade organizacional. Pelas considerações apresentadas, percebeu-se a necessidade de maiores aprofundamentos quando se trata da implantação e operacionalização de modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações. Em suma, este estudo permitiu criar informações para a eliminação de fragilidades e destaque dos avanços. Isso pode orientar aprimoramentos cabíveis ao desenvolvimento de um *framework* global para gestão sistêmica e estrutural da sustentabilidade organizacional. Ademais, sugere-se a realização de pesquisas empíricas, principalmente em relação à validação de modelos de gestão da sustentabilidade organizacional, a fim de que sejam evidenciadas suas contribuições tanto na teoria quanto na prática.

Palavras-chaves: Modelos; Gestão da Sustentabilidade; Sustentabilidade Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to identify and analyze five models of organizational sustainability which report application or proposal of references for implementation. By analysis, convergences conceptual advances and shortcomings were identified. A key finding reveals the incompleteness of the models. As are compared among themselves and with the theory, all fail to show some aspect for the basic scope of organizational sustainability. From the considerations presented, it was shown the need for further insights when comes to implementation and operation management models of sustainability in organizations. In summary, this study allowed the creation of information to eliminate weaknesses and highlight the advances. This can guide improvements applicable to the development of a comprehensive framework for systemic and structural managing of organizational sustainability. Moreover, it is suggested to carry out empirical research, mainly on the validation of models for managing the organizational sustainability, so that their contributions can be evident both in theory and in practice.

Keywords: Models; Sustainability Management; Organizational Sustainability.

1 Introdução

As evolutivas discussões sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável fazem emergir novas conclusões sobre os temas. Uma delas é a constatação de que o que antes era tido como uma responsabilidade central dos governos passa a ser uma responsabilidade central das organizações, em especial as privadas. O entendimento de que as organizações consomem deliberadamente e cotidianamente os recursos ambientais e sociais do mundo, frequentemente de forma desregrada, desigual e prejudicial, tem conduzido muitas organizações a repensarem seus processos produtivos. Com base neste entendimento, estudiosos e consultores empresariais visualizam a necessidade de melhor compreender que mudanças seriam necessárias aos modelos de gestão para atender e englobar as premissas da sustentabilidade.

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 a sustentabilidade, mas ainda não há uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade organizacional ou conceito semelhante. Apesar da grande variação de designações, os autores que firmam seus estudos sobre a sustentabilidade organizacional (ELKINGTON, 1999; DILLYCK; HOCKERTS, 2002; HOFF, 2008) 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.

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 a sustentabilidade para seus *stakeholders* (AZAPAGIC, 2003; BARKEMEYER et. al, 2011).

Porém, segundo Azapagic (2003), até o momento, não é possível identificar um *framework* global de gestão que permita tal abordagem sistêmica e estrutural para administrar a sustentabilidade organizacional. O fato é que 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).

Apoiado nas considerações supra, o presente artigo objetivou destacar e apresentar alguns dos principais modelos de gestão da sustentabilidade organizacional encontrados a partir de uma pesquisa realizada na base de dados – periódicos Capes. Buscou-se por artigos que relatassem a aplicação ou proposição de modelos de operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional. De um total de 38 artigos que tinham essa característica, foram destacados como os mais originais cinco modelos. Desta forma, objetivava-se identificar avanços conceituais de um modelo em relação ao outro, bem como fragilidades, tendo em vista oferecer contribuições prático-conceituais à busca pela operacionalização da sustentabilidade nas organizações. Metodologicamente, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, teórica, exploratória e bibliográfica (DEMO, 2000). O estudo inicia-se com uma revisão geral da literatura sobre o tema, seguido da apresentação dos modelos e, por fim, apresenta as fragilidades e avanços dos modelos destacados, bem como a análise dos modelos

com base em parâmetros conceituais ideais. O Quadro 1 elenca os principais temas e os pontos de análise contidos neste artigo.

Quadro 1 - Protocolo de Coleta e Análise de Dados

| Tema em perspectiva | O que investigar? |
|--|---|
| Sustentabilidade Organizacional | Fundamentações teóricas que permitam uma compreensão coerente e ideal do conceito de sustentabilidade organizacional, bem como de suas dimensões. |
| Modelos de operacionalização da sustentabilidade organizacional | Identificação e apresentação de modelos que propõem a operacionalização da sustentabilidade organizacional. |
| Avanços e Fragilidades dos modelos em perspectiva | Possíveis convergências, a existência de evolução dos modelos e suas fragilidades. |

FONTE: elaborado pelos autores

Para o alcance de tal objetivo, o artigo é apresentado em cinco partes: introdução; conceitos e contextos da sustentabilidade organizacional; modelos de operacionalização da sustentabilidade organizacional; considerações sobre a análise feita sobre os modelos apresentados; e considerações finais.

2 Sustentabilidade Organizacional: conceitos e contexto

Desde a década de 1990, quando o desenvolvimento sustentável atingiu maior repercussão, tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário empresarial, inúmeros conceitos são propostos para se fazer menção a processos de gestão voltados ao alcance da sustentabilidade. Designações frequentemente utilizadas incluem: desenvolvimento sustentável, sociedades sustentáveis, crescimento sustentável, sustentabilidade estratégica, sustentabilidade corporativa e sustentabilidade organizacional; cada uso tem seu próprio significado, colocando uma ênfase pequena em um ou outro aspecto do conceito (VAN MARREWIJK, 2003; HAHN; SCHEEMESSER, 2005; VOS, 2007). Com vistas à padronização das designações, utilizar-se-á neste artigo a denominação sustentabilidade organizacional (SO).

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 SO é vista como uma maneira de mobilizar o setor empresarial para contribuir com o desenvolvimento sustentável. Já por uma visão micro, implementar a SO 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 SO 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 SO 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.

As definições supracitadas reforçam a constatação de Van Marrewijk e Werre (2003) na qual o conceito de SO, 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. Assim, deve ser permitido a cada organização optar pela abordagem de SO 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. Vos (2007), ao deliberar acerca de uma definição da sustentabilidade em contexto específico, argumenta que conceituações influentes da sustentabilidade devem desfrutar de consenso, em nível organizacional, comunitário e social.

Destas discussões, concorda-se com van Marrewijk e Werre (2003) e Vos (2007) em relação à essencialidade do contexto ao se tratar de sustentabilidade nas organizações. O fator contextual possibilita às organizações atuar de forma alinhada aos objetivos da sustentabilidade, conforme a sua realidade de contexto, tanto interna quanto externa. Entretanto, agir conforme o contexto não implica que para cada organização deva existir um conceito e um modelo de gestão específicos. Admoesta-se que um *framework* global de gestão sistêmica e estrutural para administrar a sustentabilidade organizacional seja necessário a fim de possibilitar a definição de parâmetros e comparações em diversos níveis, inter ou intraorganizações. A contextualização é orientada para os casos de peculiaridades de cada organização, permanentes ou temporários, que afetem a gestão da sustentabilidade.

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 SO, 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).

Diversos autores, tais como Dyllick e Hockerts (2002), Jamalli (2006) e Dias et. al (2011), convencionaram converter os três pilares da sustentabilidade organizacional em três sustentabilidades: organizacional econômica, organizacional ambiental e organizacional social. As três sustentabilidades, conforme Dias et. al (2011), tornam-se então sustentadoras e viabilizadoras da sustentabilidade organizacional, logo, para alcançar o estado da sustentabilidade uma organização deve antes desenvolver suas sustentabilidades econômica, ambiental e social, de maneira equilibrada e conforme o contexto da organização.

Apresentadas as considerações conceituais da SO, a seguir, serão descritos alguns modelos que se propõem a viabilizar a operacionalização da sustentabilidade nas organizações, bem como algumas fragilidades e avanços dos modelos apresentados.

3 Modelos de Operacionalização da Sustentabilidade nas Organizações

Stubbs e Cocklin (2008) frisam que embora haja um vasto campo de publicações na literatura científica acerca da sustentabilidade, a compreensão deste fenômeno para o meio empresarial, assim como a ocorrência de sua operacionalização por meio de modelos de gestão ainda não se apresentam de forma significativa. Como salientado na introdução deste artigo, 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.

Com a intenção de identificar avanços e também analisar fragilidades com base em parâmetros conceituais adotados como ideais, foram selecionados cinco modelos que buscam a operacionalização da sustentabilidade nas organizações, desenvolvidos em várias localidades e anos diferentes. O Quadro 2 elenca a nomenclatura dos modelos analisados, seus respectivos autores e a sua origem. Na sequência, dá-se início às descrições de cada modelo.

Quadro 2 – Modelos de gestão da sustentabilidade em análise

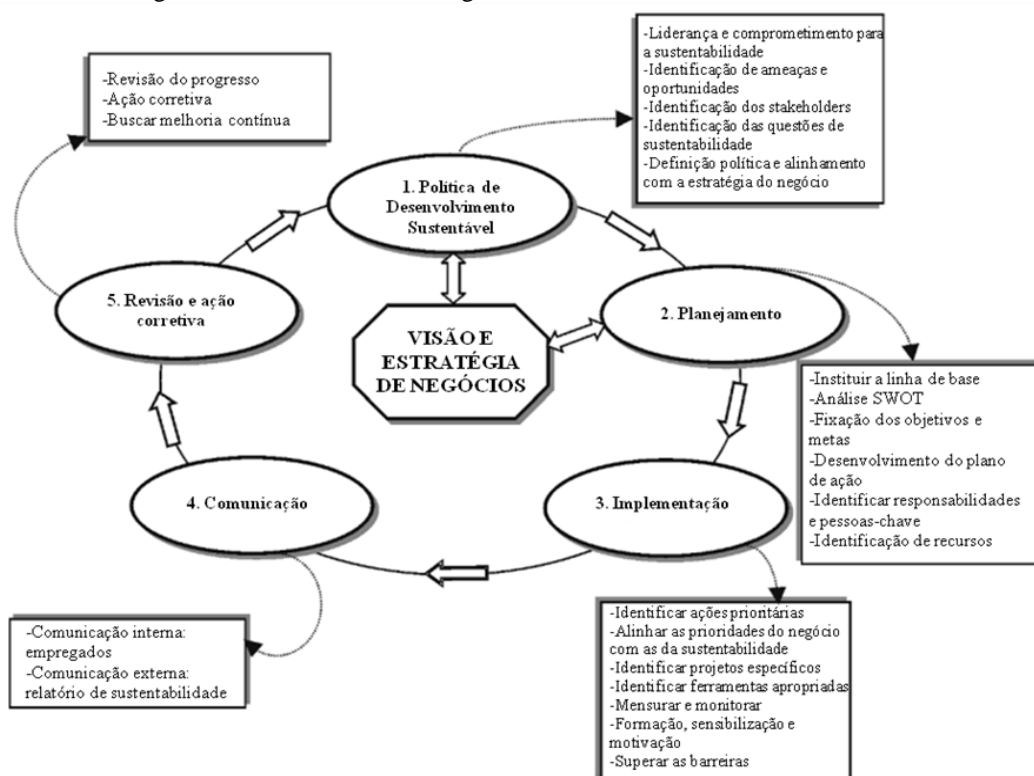
| Modelos de Gestão da Sustentabilidade | Autores/Referência | Origem |
|--|--------------------------------------|------------|
| <i>Sistema de gestão da sustentabilidade organizacional SGSO</i> | Azapagic (2003) | Inglaterra |
| <i>Rede Corporativa Sustentável Local</i> | Wheeler et. al (2005) | Inglaterra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

FONTE: elaborado pelos autores

Sistema de gestão da sustentabilidade corporativa - SGSO

O primeiro modelo apresentado é desenvolvido por Azapagic (2003). O autor acredita que alcançar a sustentabilidade organizacional 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 1.

Figura 1 - Sistema de gestão da sustentabilidade organizacional



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

Conforme observado na Figura 1, o sistema de gestão da sustentabilidade organizacional emerge e é incorporado dentro da visão e estratégia de negócios. É preciso conceber a sustentabilidade 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 SO 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. No planejamento há a 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 SO, a qual inclui mudanças na cultura organizacional e nas atitudes dos empregados. Nesta fase iniciam-se as ações prioritárias para se alcançar a sustentabilidade de forma a alinhar as prioridades da sustentabilidade com as prioridades da organização. A identificação de ferramentas apropriadas é importante neste estágio, porque podem ser usadas para ajudar na implementação da estratégia de sustentabilidade. 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, uma vez que precisam estar conscientes e ter acesso aos relatórios anuais de sustentabilidade produzidos. Já a comunicação externa contribui para manter a transparência e para responder a questões emergentes e pressões.

Por fim, o quinto e último 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 (AZAPAGIC, 2003).

Na concepção de Azapagic (2003), a SO 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, auto-suficientes 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 auto-geridas de forma que criem valor em termos econômicos, sociais, humanos e ecológicos. Cinco importantes tópicos 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. Ainda que 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 2 representa o modelo.

Figura 2 – O modelo de Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLEN)



FONTE: Wheeler et. al (2005, p. 39)

De modo geral, investimentos nos ativos humano, social, financeiro e ecológico 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 -BSH

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

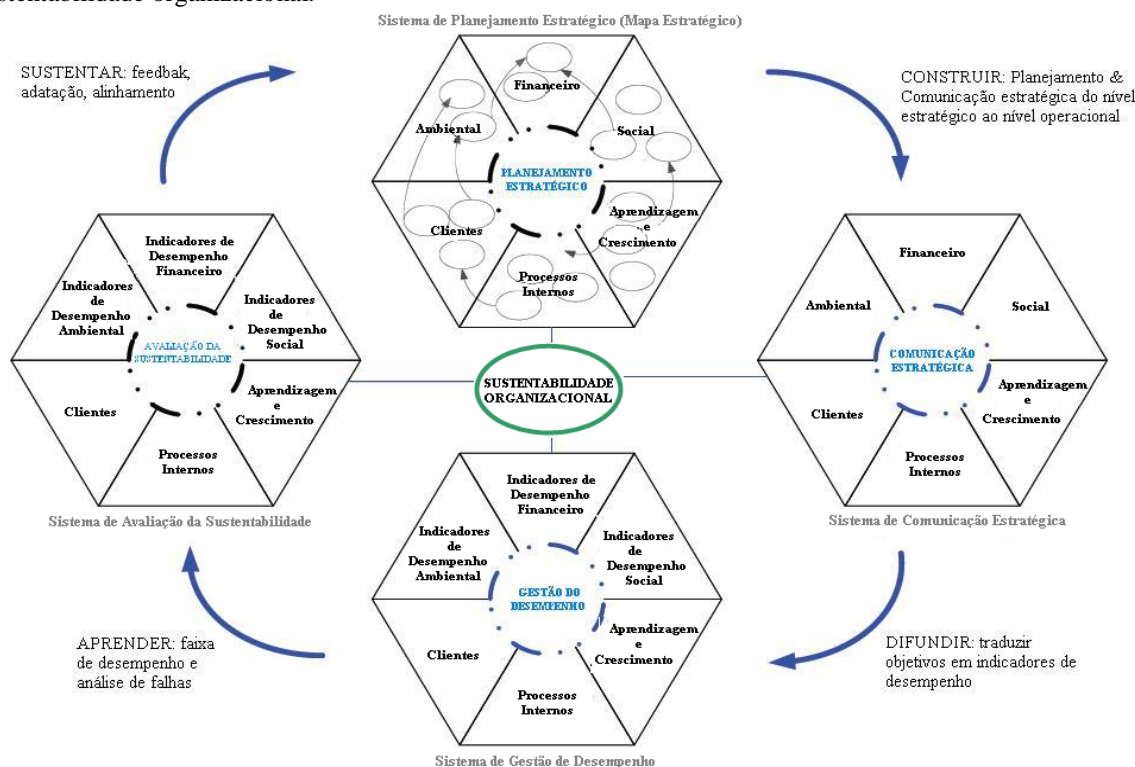
Com foco específico na representação visual do hexágono (Figura 3), a sua metade inferior representa os ativos intangíveis da empresa. O ciclo é iniciado na parte inferior direita com a perspectiva 'Aprendizagem e Crescimento' com foco nos funcionários, suas habilidades e conhecimentos, por meio de treinamentos 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 delineia a abordagem do *'triple bottom line'*. 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 vistas 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 sub-sistemas, como mostra a Figura 3 abaixo.

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



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

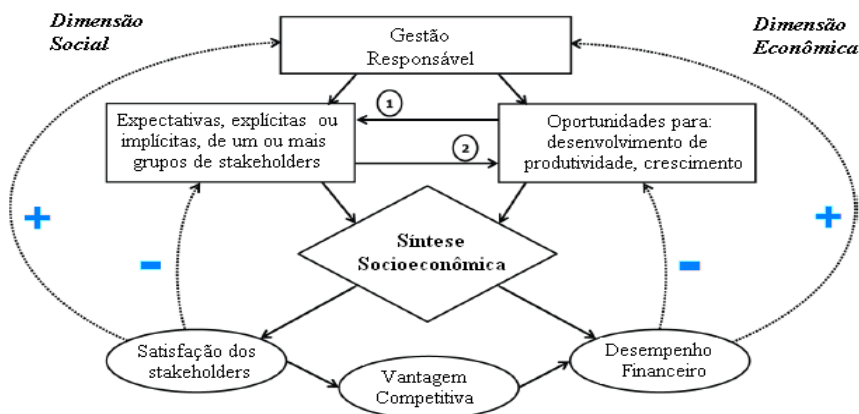
O ciclo estratégico de sistema de gestão contido no representado pelo *framework* na Figura 3 é iniciado pelo ‘Sistema de Planejamento Estratégico’, onde é permitido à organização **construir** uma plataforma de aprendizagem, a fim de efetivamente utilizar o meio ambiente e a sociedade como direcionadores 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. Por fim, a implementação da SO 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 4 ilustra este modelo.

Figura 4 – Síntese sócio-econômica



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 re-lançamentos, novos projetos com suas próprias características sócio-econômicas. 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 vontade de 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 3. 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 3 – Níveis das Soluções Promovidas pela Síntese Socioeconômica

| | |
|--|--|
| Nível 1 Micro-ações: | 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. |
| Nível 2 – Iniciativas funcionais: | Soluções inseridas na funcionalidade organizacional que possuem um amplo impacto nas micro-ações. Ex: introdução de enfermaria na empresa. |
| Nível 3 – Iniciativas transversais: | Envolve mais funções e mais negócios da empresa. Ex: política global de economia de energia. |
| Nível 4 – Estratégias funcionais: | 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. |
| Nível 5 – Negócios sociais e/ou ambientais: | 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. |
| Nível 6 – Perfil da empresa: | 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. |
| Nível 7 – Identidade da empresa: | A orientação social e/ou ambiental constitui o ponto central da identidade da empresa. Todas as decisões são tomadas conforme este critério. |

FONTE: traduzido 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.

Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional - FRASOR

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), 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). De acordo com 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, de um ou mais sujeitos, se dirige ao agir de outros sujeitos. Assim sendo, o agir organizacional concerne tanto aos processos de ação de um sujeito singular quanto aos processos de ação coletiva. Visualiza-se que o agir organizacional é um macro-processo consequente de inúmeros sub-processos, 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.

Depois de compreendidos os fundamentos da teoria do agir organizacional, fizeram uso da lógica das competências. 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.

Por esta inferência, os autores ressaltam que o conceito de competência organizacional 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. Com base nos preceitos do TBL, propõem três competências chaves para o acontecimento da SO: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social. Por seu turno, estas três sustentabilidades componentes da SO 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 5.

Figura 5 – Framework representativa do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional



FONTE: Munck, Munck e Souza (2011, p. 155)

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) constatam que as competências apresentam, de fato, 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. 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. Ao refletir sobre os preceitos dos cinco modelos apresentados, emergem aspectos convergentes, suas fragilidades e avanços.

4 Análise Comparativa Entre os Modelos Apresentados

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 SO 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 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 (2011), 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, por este artigo, entende-se por parâmetros conceituais ideais aos modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações o seguinte: a) a SO deve ser encarada como parte integral e contextual dos negócios, por meio da sua implementação nas estratégias e nas operações; b) é necessário o desenvolvimento de competências para a SO, que incluam retornos econômicos, agregação de valor social e preservação ambiental, ocorrendo simultaneamente e coordenadamente; e c) a gestão da SO deve proporcionar respostas além das exigências legais para que contribuam para a competitividade, lucratividade e para o sucesso no longo prazo. Por estes parâmetros estabelecidos, torna-se possível identificar pontos de avanços e fragilidades em cada um dos cinco modelos apresentados.

Primeiramente, em relação ao Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional proposto por Azapagic (2003), é possível especificar como avanços a determinação de que a sustentabilidade seja parte integrada da estratégia e visão organizacional, bem como a ênfase na mudança cultural na organização e mudança de atitude das personagens organizacionais. Acrescenta-se como um avanço do modelo a representação de um ciclo detalhado acerca da gestão da sustentabilidade iniciado pela política e planejamento da SO, passando pelas estratégias de implementação, comunicação durante o processo de implantação e finalizado com a revisão seguida de ações corretivas, caso necessário.

Como uma fragilidade observada no referido modelo, pontua-se que a sustentabilidade possa se tornar algo meramente instrumental na gestão, antes que uma ‘ideologia’ para a organização, como o autor afirma constantemente. Isto devido ao fato de a sustentabilidade estar atrelada quase exclusivamente a estratégia produtiva (e não a estratégia de desenvolvimento de competências conforme proposto pelos parâmetros conceituais), a tornando, também, um instrumento de busca, quase que excepcionalmente, da lucratividade e do ganho de competitividade frente aos concorrentes.

No modelo de Rede Corporativas Sustentáveis Locais (SLENs) de Wheeler et. al (2005), identificou-se como avanço o fato de que a criação de redes de colaboração entre diversos atores sociais é fundamental para o alcance do desenvolvimento sustentável, e nisso, a organização privada tem relevante participação. Importante da mesma forma é a identificação das várias âncoras envolvidas nas redes SLENs, desde indivíduos, organizações com e sem fins lucrativos, agências de desenvolvimento e governos, e comunidade local.

Além disso, este é um modelo que implica a necessidade de mudança de valores voltados para a cooperação. Para ser membro de uma rede do tipo SLEN, a organização necessita ter uma visão holística e compreender que interesses individuais não são prioridade, é preciso que todos os envolvidos atuem cooperativamente de acordo com os princípios da rede, a fim de que ela possa ser bem sucedida. Por outro lado, ao mesmo tempo em que se apresenta como um avanço, essa questão também pode representar uma fragilidade, pois, se os membros envolvidos não compactuarem de tais princípios, há a possibilidade de conflitos de interesses, com a predominância do individual ante ao coletivo. Uma vez que as redes são formadas por vários tipos de organizações, com interesses também diversos, não é algo improvável ou impossível que cada envolvido priorize e atue somente em seus domínios de prioridades individuais, contrariando e prejudicando o funcionamento da rede como um todo.

Neste modelo, também se observa que não fica explícita a maneira pela qual a sustentabilidade é implementada nas estratégias e operações das organizações envolvidas, e apesar de proporcionar retorno financeiro e sucesso no longo prazo, pode-se notar que não há um planejamento referente ao desenvolvimento de competências para a SO. Apesar de aparentemente ter uma característica marcadamente social, as redes parecem mais uma forma de manter as pessoas incluídas economicamente, o que não é suficiente para os princípios da sustentabilidade.

O terceiro modelo analisado, o *framework* conceitual de uma abordagem de *Balanced Scorecard* Hexagonal integrada para a sustentabilidade organizacional de Cheng, Fet e Holmen (2010) também possui seus avanços e fragilidades. Como avanços, apontam-se a utilização de um sistema interno de gestão já consolidado (BSC) que proporciona a gestão integrada e estratégica da SO por uma perspectiva interna à organização, assim como a estruturação e o detalhamento do modelo no sentido de que compreende a sua construção, difusão, aprendizagem e *feedback* da sustentabilidade organizacional, completando um ciclo, assim como o modelo de Azapagic (2003).

Porém, a fragilidade de tal modelo se resume no fato de que este é confuso ao apresentar questões que envolvem as perspectivas ‘Ambiental’ e ‘Social’, consideradas externas à organização pelas próprias autoras, apenas com foco interno à organização e ainda com um nível baixo de desenvolvimento. Ocorre que ambas as perspectivas demandam um tratamento mais amplo, tendo em vista que são questões que possuem impacto direto ao contexto externo da organização. Como posto pelas autoras, visualiza-se que tanto a perspectiva Ambiental quanto a Social são apenas novas áreas funcionais a serem inseridas na organização, e não elementos que permeiam toda estratégia.

No que diz respeito ao modelo da Síntese Socioeconômica, proposto por Molteni e Pedrini (2010), os avanços se referem ao desenvolvimento do modelo com base na volatilidade inerente a gestão da SO. Os autores reforçam este pressuposto para o modelo ao argumentarem que o valor diferencial de uma síntese socioeconômica é provável de se perder com o tempo, havendo a necessidade de inovação constante. Um avanço importante no modelo refere-se ainda à hierarquia das soluções promovidas pela síntese socioeconômica, devido à inferência de que as soluções oferecidas pelos níveis mais altos da síntese socioeconômica, que podem envolver inclusive a identidade da organização, podem ser imitadas com muito mais dificuldade, em razão de sua especificidade. Assim, quanto mais envolvida está a organização com a gestão da sustentabilidade, maior é sua especificidade, maior é sua diferenciação frente aos concorrentes, logo, maior é seu nível de competitividade.

Como fragilidade, considerando o parâmetro conceitual - TBL, os autores parecem negligenciar a dimensão ambiental. Ainda que, no decorrer de seu texto mencionem as questões ambientais, na figura representativa da síntese socioeconômica somente são inseridas as dimensões social e econômica da SO. Além disso, não é indicado o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da SO a partir da síntese socioeconômica.

No *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) os avanços dizem respeito ao tratamento da sustentabilidade, bem como de seus fenômenos envolvidos, a partir da lógica das competências, concedendo à SO 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 modelo em questão tem como premissa que a ação coletiva, portanto também a individual, é o alicerce de direcionamento da organização em busca da sustentabilidade.

Todavia, encontrou-se como uma fragilidade deste modelo a não inclusão na sua representação do ambiente externo à organização. Observou-se que os autores, em nenhum momento, fazem menção sobre o relacionamento com seus *stakeholders* externos, por exemplo, o que pode deixar a organização isolada de seu contexto de atuação.

Como forma de simplificação e melhor visualização, no Quadro 4 é apresentado um resumo dos avanços e fragilidades apontados nos modelos estudados:

Quadro 4 – Aspectos convergentes e diferenciais dos modelos de SO estudados

| MODELO | AVANÇOS E FRAGILIDADES | |
|---------------------------------------|--|---|
| Sistema de Gestão da Sustentabilidade | Avanços: - Clareza da importância de que a | Fragilidade: - A sustentabilidade pode se tornar algo |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Organizacional Azapagic (2003)</p> | <p>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.</p> | <p>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.</p> |
| <p>Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENs) Wheeler et. al (2005)</p> | <p>Avanços: - A rede possui várias âncoras; - Proporciona visão macro da sustentabilidade; - Traz na sua essência, a necessidade de mudança profunda de valores.</p> | <p>Fragilidades: - 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.</p> |
| <p>Balanced Scorecard Hexagonal (BSH) Cheng, Fet e Holmen (2010)</p> | <p>Avanços: - Traz a gestão da SO em um contexto estratégico; - Apresentação de um ciclo: Construir, Difundir, Aprender e Sustentar.</p> | <p>Fragilidade: - Aborda as perspectivas Ambiental e Social como áreas funcionais da organização.</p> |
| <p>Síntese Socioeconômica Molteni e Pedrini (2010)</p> | <p>Avanços: - Necessidade de trabalhar em novos projetos constantemente - Traz sete estágios de classificar a intensidade em que a organização está inserida na sustentabilidade.</p> | <p>Fragilidade: - 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.</p> |
| <p>Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)</p> | <p>Avanços: - Aborda a questão estratégica da SO, por meio da lógica das competências; - Foco nos indivíduos; - Demonstra uma perspectiva sistêmica da SO.</p> | <p>Fragilidade: - Não faz menção explícita às formas de interação com o ambiente externo à organização.</p> |

FONTE: elaborado pelos autores.

Ao analisar os cinco modelos em estudo, identificou-se o que a maioria deles se baseia na perspectiva do *Triple Bottom Line*, 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 estruturadas, como as de grande porte. A partir do Quadro 4, 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 SO.

Destaca-se que somente a proposta de Wheeler et. al (2005), com as Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENs), apresenta uma visão macro para a SO. 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 (2011), para os quais a lucratividade e vantagem competitiva são respostas naturais à gestão da SO, os outros três modelos analisados tem como foco principal a geração de lucros e vantagem competitiva.

5 Considerações finais

Desenvolveu-se este artigo com o objetivo de destacar e apresentar alguns modelos de gestão da sustentabilidade organizacional que relatassem a aplicação ou proposição de modelos de operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional. A partir de pesquisas em bases científicas legítimas, chegou-se a cinco modelos, elaborados no intervalo dos anos de 2003 a 2011, em diferentes localidades do mundo, selecionados pela sua originalidade. São eles: Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional (AZAPAGIC; 2003); Rede Corporativa Sustentável Local (WHEELER et al., 2005); *framework Balanced Scorecard* Hexagonal (CHENG; FET; HOLMEN, 2010); Síntese Socioeconômica (MOLTENI; PEDRINI, 2010); e *Framework* Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

A partir da análise dos modelos, estabeleceu-se três parâmetros conceituais ideais aos modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações: a) a SO deve ser encarada como parte integral e contextual dos negócios, por meio da sua implementação nas estratégias e nas operações; b) é necessário o desenvolvimento de competências para a SO, que incluam retornos econômicos, agregação de valor social e preservação ambiental, ocorrendo simultaneamente e coordenadamente; e c) a gestão da SO deve proporcionar respostas além das exigências legais para que contribuam para a competitividade, lucratividade e para o sucesso no longo prazo. A partir destes parâmetros, foram identificados convergências, pontos de avanços e fragilidades em cada um dos cinco modelos apresentados.

De forma geral, observou-se que os modelos reforçam o *mainstream* do TBL quando se trata da sustentabilidade nas organizações, ainda que suas três dimensões componentes não sejam explícita ou consideravelmente trabalhadas por todos os modelos, de forma integrada e equilibrada. Constatou-se também a incompletude dos modelos, à medida que todos demonstraram falhar em algum aspecto que seria importante para o alcance da SO. Nota-se que a maioria dos modelos (Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional; *Balanced Scorecard* Hexagonal; e Síntese Socioeconômica), possui uma ênfase basicamente operacional e busca, principalmente, uma nova estratégia que levará a organização a produzir mais riqueza em relação aos concorrentes. O único modelo que exprime uma mudança mais ideológica – Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENs) – (WHEELER et al., 2005) mostra-se de difícil aplicação por ser amplamente generalista em suas propostas.

Desta monta, acredita-se que o último modelo avaliado – *Framework* Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (*FRASOR*) de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) – representa o modelo com mais respostas às premissas da sustentabilidade, se agregar explicações sobre as formas de interação com o meio poderá ser tornar uma boa referência para as organizações. O referido modelo integra claramente as três dimensões, ou sustentabilidades da SO, retratando-as como competências organizacionais. Ademais, este é um modelo genérico para vários tipos de organização, o que não dificulta sua adoção, seja por indústrias, comércios ou prestadoras de serviços. Por utilizarem 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. Ainda que não tenha sido inserida como um parâmetro conceitual, a inserção das pessoas na gestão da SO parece fundamental. Entretanto, é preciso que suas fragilidades sejam sanadas, a fim de que o modelo avance em direção à sua consolidação e como um exemplo de *framework* global para a gestão sistêmica e estrutural da sustentabilidade organizacional.

Pelas considerações apresentadas, percebe-se a necessidade de maiores aprofundamentos quando se trata da implantação e operacionalização de modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações. Sugere-se que novos modelos sejam encontrados e analisados com o fim de ganhar referências para seus desenvolvimentos. Em suma, mostrou-

se fundamental orientar-se não apenas pelos avanços, mas também pelas fragilidades apontadas na análise feita em diferentes modelos. Do mesmo modo, sugere-se a realização de pesquisas empíricas, principalmente em relação à validação de modelos de gestão da SO, a fim de que sejam evidenciadas suas contribuições tanto na teoria quanto na prática.

REFERÊNCIAS

- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, 2003.
- 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.
- 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.
- 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*). **XIV SEMEAD - FEA-USP**, 2011.
- 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.
- HAHN, T.; SCHEEMESSER, M. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.
- 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.
- JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, 2006: p.809-821.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- 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.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing though competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MOLTENI, M.; PEDRINI, M. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, N. 7/8, p. 626-636, 2010.
- MUNCK, L.;BORIM-DE-SOUZA, R.B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v.3, n.6, 2009.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R.. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional De Psicologia**, v. 4, n, 2, ed. Especial, p. 147-158, 2011.
- STUBBS, W. COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, Jun 2008.
- VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334-339, 2007
- 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.