



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Análises e Reflexões sobre a Pluralidade Conceitual Inerente ao Campo da Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional

CAROLINA DE LIMA D'ANDRÉA

Universidade Estadual de Londrina
carolina.ldandrea@gmail.com

LUCIANO MUNCK

munck.luciano@gmail.com

Análises e Reflexões sobre a Pluralidade Conceitual Inerente ao Campo da Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional

Resumo: Ao se analisar criticamente a literatura sobre sustentabilidade em contexto organizacional revelou-se a falta de um quadro teórico global e consolidado que subsidie a compreensão teórico-aplicada desse conceito e de suas especificidades. Ao refletir sobre a temática percebeu-se que as definições envoltas ao termo, por vezes, são vagas, desarticuladas de suas origens e discordantes em aspectos éticos, ideológicos e práticos, além de carentes de uma base conceitual comum e unificadora. Permanece nebuloso o que deve ser sustentado, em que tempo e com que interesses. Outra lacuna encontrada reside na propositura de vias para que as premissas do desenvolvimento sustentável integrem a gestão organizacional. Estão presentes nas publicações as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e as críticas relativos à Sustentabilidade Corporativa. Mas, evidencia-se que os estudos pesquisados ainda são devedores de respostas sobre as possibilidades de medir a eficácia das ações e decisões organizacionais que almejam a sustentabilidade? E será a partir deste contexto que o artigo desenvolverá algumas reflexões sobre os conflitantes propósitos e princípios norteadores do que significa ser uma empresa "verde" ou sustentável.

Palavras-chave: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade corporativa.

Analysis and Reflections about the Plurality conceptual at the Sustainability Management in Organizational Context

ABSTRACT: A critical analysis of the literature on organizational sustainability reveals the lack of a global and consolidated theoretical framework able to subsidize the theoretical and applied understanding of this concept and its specificities. Reflecting on the theme was realized that the definitions of the term, are sometimes vague, disjointed and discordant from its origins in ethical, ideological and practical aspects, also are in need of a common and unifying conceptual basis. It remains nebulous what should be sustained in what time and with what kind of interest. Another deficiency found is the lack of management models that respect the sustainable premises. It is possible infer from publications the requirements, indicators, effects, history and criticism relating to corporate sustainability. Nevertheless it is clear that the studies are flawed to give answers on the possibilities to measure the effectiveness of actions and organizational decisions that aims to sustainability stage. It is from this context that the present paper will develop some thoughts on the conflicting purposes and principles of what it means to be a green or sustainable company..

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção inicial serão descritos e explicitados a justificativa, a relevância, a problemática, os objetivos e os resultados esperados da presente proposta de pesquisa.

De forma geral, estão presentes na literatura as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e as críticas inerentes a Sustentabilidade Corporativa. Wikstrom (2010) afirma que Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável tornaram-se palavras de ordem no contexto organizacional, mas embora haja um aumento do número de artigos científicos sobre organizações e sustentabilidade, há tantas abordagens diferentes que torna-se difícil encontrar tópicos comuns ou ligações entre eles. Evidencia-se que

todos esses estudos mostram-se insuficientes quando está em pauta a seguinte questão: Os conceitos existentes têm consistência para subsidiar e medir a eficácia das ações e decisões organizacionais que almejam a sustentabilidade? Na tentativa de suprir parte da lacuna e apresentar respostas para as questões supracitadas, o presente artigo representa uma síntese da pesquisa teórica até então realizada de um projeto maior que almeja construir teoria e sintetizar as bases conceituais que proporcionam melhor posicionamento para o estudo e a prática da sustentabilidade no contexto organizacional.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Assim como o DS, o conceito de sustentabilidade também é discutido em várias áreas. Suas origens remontam ao uso do termo por biólogos e ecologistas ao descreverem as taxas em que os recursos renováveis podem ser extraídos ou danificados pela poluição por exemplo sem ameaçar a integridade ou resiliência dos ecossistemas subjacentes (VEIGA; ZATZ, 2008). O termo também tem sido usado por políticos. E mais recentemente, o termo prolifera na literatura de negócios e gestão, além disso, é também usado na agricultura, arquitetura e engenharia (VOS, 2007).

Entretanto, DS e sustentabilidade apresentam certa diferenciação e não deveriam ser usados de forma equivalente, como acontece em alguns trabalhos. Para Munck (2013), enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de um sistema complexo manter-se em um equilíbrio dinâmico (capaz de negociar interesses e *trade-offs* sociais, ambientais e econômicos), mesmo diante das adversidades, o desenvolvimento sustentável refere-se a um macro agir, processual e integrador, que almeja inter-relacionar meso e micro agires de forma a manter o equilíbrio dinâmico de um sistema complexo (ou seja, a sustentabilidade)”.

Apesar de muitos debates conceituais, na visão de Vos (2007), o que se tem notado é que enquanto as definições são abundantes, a prática da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, ainda são bastante limitadas. Há práticas ocorrendo em nível de comunidades locais e nas empresas privadas, mas, ironicamente, em nível internacional, onde o conceito surgiu, e em nível regional ou nacional, poucas medidas estão sendo tomadas. Assim, é pouco provável ter uma única resposta para a pergunta ‘o que é sustentabilidade organizacional?’ ou o que são ações sustentáveis? Em vez disso, as definições acabam sendo criadas para servirem bem em diferentes épocas e contextos. E, mais importante, as definições já deveriam estar sendo testadas na prática por meio da implementação de métricas e indicadores de progresso no caminho em direção a sustentabilidade. Na opinião de VOS, é na prática da sustentabilidade ou até mais adequadamente, do desenvolvimento sustentável, que as definições podem ser testadas e aperfeiçoadas.

Ao pesquisar sobre abordagens e perspectivas paradigmáticas que tratam das definições sobre sustentabilidade emerge inicialmente a contribuição. A de Vos (2007), exposta no quadro 2, onde ele compara o paradigma dominante com as versões *hard e soft* da sustentabilidade.

Categoria/Paradigma	PARADIGMA DOMINANTE	VERSÕES <i>HARD</i>	VERSÕES <i>SOFT</i>
ONTOLOGIA DA NATUREZA	Natureza como matéria prima para a economia humana	Muitos valores intrínsecos são reconhecidos na natureza	Alguns valores intrínsecos são reconhecidos na natureza.

SUBSTITUIÇÃO DO CAPITAL NATURAL	A substituição para o capital natural não possui limites	Não pode haver diminuições no capital natural.	Substituição é possível, mas não completa.
CRESCIMENTO ECONÔMICO	Não há limites	É necessário reduzir e inverter o crescimento	O relacionamento ganha-ganha é enfatizado
CRESCIMENTO POPULACIONAL	Não há limites	Deveretardar o crescimento e alcançar meios para seu declínio.	O crescimento populacional deve ser acompanhado via compensações per capita.
PAPEL DA TECNOLOGIA	Racionalidade tecnológica	Ceticismo profundo	Ceticismo cauteloso
EQUIDADE SOCIAL	Guiada pelo mercado	Deve ser observada a redistribuição	Considera conexões que permitem análises comparativas
PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	Decisão passada aos experts	Democracia como base da decisão	Processo decisório participativo

Quadro 2 – Arquétipos da Sustentabilidade
Fonte: Vos (2007)

Pode-se perceber baseado nesses estudos, que as versões consideradas *hard*, tanto para o crescimento econômico, quanto para a ontologia humana, não oferecem estruturas para que a sustentabilidade seja aplicada em ambiente organizacional, segundo Munck, Borim-de-Souza e Silva (2010), o *tecnocentrismo* reduz à questões tecnológicas a abrangência de elementos que compõe a sustentabilidade, fazendo as argumentações não se remeterem aos sentidos mais amplos e variados, ou mesmo perder deixar muitos elementos que estão relacionados ao tema. Ketola (2009) acredita que o melhor procedimento para o aumento de capital e para o proliferação econômica é o paradigma modernista, mas em contrapartida leva à degradação do homem e do ambiente. Os grupos dominantes são favorecidos em relação aos demais pela tomada de decisão estar concentrada em alguns indivíduos, o que acarreta nas distinções sociais, ambientais e econômicas. E ainda de acordo com Munck, Borim-de-Souza e Silva (2010), o *ecocentrismo* de maneira extrema inferiorizou a imagem do ser humano, ao não validar as relações que permitem a manutenção da segurança da humanidade e a integridade ambiental do planeta.

Hoff (2008) observa que são os estudos de Gladwin, Kenelly e Krause (1995) e de Egri e Pinfield (1998) que destacam a necessidade de existência de um terceiro paradigma (*sustaincentrism/ambientalismo renovado*), o qual pauta-se na busca de um equilíbrio entre os interesses dos seres humanos e da natureza, no alcance de uma distribuição equitativa do crescimento econômico e da qualidade de vida. Adicionando a abordagem trabalhada por Ketola (2009), infere-se que as características do paradigma *pré-morfeanista*, em conjunto, proporcionam instrumentos científicos exploratórios e interdisciplinares, além de bases de valor para escolhas futuras. De acordo com esta hipótese, existe inerente à natureza uma memória cumulativa de hábitos inconscientes, assim, o universo é moldado pelos hábitos da natureza e não por leis eternas.

2.1 Desenvolvimento Sustentável

Em 1987 foi criado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, através do Relatório de *Brundtland*, o universalmente conhecido conceito de desenvolvimento sustentável, “desenvolvimento que deve ser suficiente para suprir tudo que é indispensável hoje, sem prejudicar as próximas gerações de

suprirem suas necessidades”, muitos autores utilizam dessa definição em seus trabalhos, como Gladwin et al (1995):

A idéia central foi definida mais influente pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (A Comissão *Brundtland*) como ‘o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades’ (*BRUNDTLAND*,1987 citado por GLADWIN et al, 1995, p. 876).

Mesmo com esse sendo o conceito principal do termo desenvolvimento sustentável, o termo passou por evoluções na história, “... segmenta o histórico evolutivo do termo ‘desenvolvimento sustentável’ em três fases principais: pré-Estocolmo; de Estocolmo até a WCED; e, pós WCED” (MEBRATU, 1998 citado por MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 258).

Segundo Munck e Borim-de-Souza (2009, p. 260):

... a Comissão de Brundtland (WCED, 1987), por meio do documento *Our Common Future* representou o ponto político maior ao conceber para o termo uma ampla importância geopolítica. Desde a publicação deste documento, o desenvolvimento sustentável se tornou o elemento principal nos discursos ambientais, situação esta que leva a uma série de interpretações diversas.

Mesmo com o passar dos anos, a maioria das definições de desenvolvimento sustentável giram em torno da conceituação do documento *Our Common Future* lançado em 1987, como na definição de Azapagic e Perdan (2008) citados por Santoyo-Castelazo e Azapagic (2014, p. 123) “Dentro do contexto do desenvolvimento sustentável e os aspectos intergeracionais referem-se a questões que afetam as gerações atuais e futuras, e, portanto, abordando esses problemas hoje é essencial”.

Em algumas definições o termo desenvolvimento sustentável passa a ganhar diversos aspectos que passam a acompanhar a conceituação do Relatório de *Brundtland*, como na definição de Coral (2002, p.17) “O desenvolvimento sustentável enfatiza a melhoria da qualidade de vida para toda a população mundial, sem com isto aumentar o uso dos recursos naturais além da capacidade de suporte do planeta”.

A Agenda 21 faz menção a aspectos sociais, ambientais e econômicos, o que leva a uma definição de desenvolvimento sustentável cada vez mais próxima a definição de sustentabilidade. “Desenvolvimento Sustentável, a Rio+10, realizada em 2002, em Joanesburgo, na África do Sul, conseguiu encontrar um caminho ao dizer que o Desenvolvimento Sustentável tem uma base formada por três pilares - o econômico, o social e o ambiental - e um objetivo fundamental que é a erradicação da pobreza.”(RIO+10, 2002 citado por OLIVEIRA FILHO, 2004, p.3).

Para as organizações o conceito de desenvolvimento sustentável ainda não é totalmente claro, o que se tem são reafirmações do conceito geral, do Relatório de *Brundtland*, ou mesmo princípios, desafios, objetivos da organização sustentável ou como ela é, dessa última forma definida em Elkington (1994) citado por Hart e Milstein (2003, p. 56) a empresa sustentável, como aquela que entrega de maneira integrada benefícios sociais, ambientais e econômicos, ajudando o desenvolvimento sustentável.

Portanto alguns autores já utilizam a separação dos três pilares (social, ambiental e econômico) na tentativa de conceituar o desenvolvimento sustentável organizacional ou as empresas sustentáveis como em Munck; Munck; Borim-de-Souza, (2011, p. 152) que acredita que a abordagem *triple bottom line* que proporciona

configurações à empresa sustentável, que considera juntamente os quesitos desenvolvimento social, preservação ambiental, sem priorizar ou deixar de considerar o lucro.

Em relação a uma organização, portanto, o desenvolvimento sustentável é tanto um objetivo quanto um processo, ou seja, representa uma meta maior constituída de metas menores a serem alcançadas em prazos específicos. Se o desenvolvimento sustentável, enquanto objetivo, relaciona economia e ecologia e, enquanto processo, interliga ecologia e sociedade, enquanto ação organizacional exige a vinculação entre economia, ecologia e sociedade (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 194).

2.2 Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade possui definições diversas, dependendo do autor, mesmo assim se define a sustentabilidade de forma muito semelhante à conceituação de desenvolvimento sustentável dada pela WCED (1987). Outras conceituações de sustentabilidade também estão relacionadas à de desenvolvimento sustentável, porém com acréscimos que aprofundam como em Hardi e Zdan(1997); Hodge (1997); Gladwin, Kennelly e Krause(1995); Milbrath(1989); Stead e Stead (1996); Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento(1987) citados por Stead e Stead(2000, p. 315) “Sustentabilidade visa assegurar uma alta qualidade de vida das gerações atuais e futuras do seres humanos e não-humanos, criando uma cooperação de equilíbrio entre a prosperidade econômica, viabilidade ecossistêmica e justiça social”.

Algumas definições do conceito de sustentabilidade se aprofundam de maneira que até encontra-se diferenças entre sustentabilidades como em Osorio, Lobato e Castillo(2005) citado por Munck e Borim-de-Souza(2009, p. 262):

Uma primeira análise do conceito de ‘sustentabilidade’ é dividida entre as vertentes normativas e positivas. A primeira refere-se ao que deveria ser feito e a segunda demonstra a realidade.

A base para a conceituação de sustentabilidade que vem de domínio agrobiológico segundo Jiménez Herrero (2000) citado por Munck e Borim-de-Souza (2009, p. 193), então conforme Jiménez Herrero (2000); Osorio, Lobato e Castillo (2005) citados por Munck e Borim-de-Souza(2009, p. 193) “No estágio final de construção do conceito de sustentabilidade, o termo acabou assumindo uma perspectiva de relevância ambiental, na qual os critérios econômicos, sociais e culturais começaram a ser considerados gradativamente”.

Portanto o conceito mais aceito de sustentabilidade envolve, segundo Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2011, p. 56) “Entre diversos conceitos, o mais aceito assevera que a sustentabilidade envolve as relações sociais, econômicas e ambientais e pauta-se por objetivos que almejam o bem estar das populações presentes e futuras por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes”.

Quanto à sustentabilidade no âmbito das organizações, definições de alguns autores não se diferem de maneira visível do conceito geral ou até mesmo do conceito de desenvolvimento sustentável, como no caso de Lélé (1991); Jiménez-Herrero(2000); Osorio, Lobato e Castillo(2005) citados por Munck, Munck e Borim-de-Souza(2011, p. 152) “A sustentabilidade organizacional é apenas uma das sustentabilidades que potencializam o alcance de um desenvolvimento sustentável sistêmico”.

A maioria das definições, no entanto, giram em torno dos pilares da sustentabilidade cunhados por Elkington (1997). Citado por Hahn et al (2014, p. 2) a sustentabilidade corporativa exige que as empresas se resolvam economicamente, bem como busquem resultados ambientais e sociais simultaneamente”.

Segundo Bansal (2002); Dyllick e Hockerts (2002) citados por Maletic (2014, p.183) “Por isso, na literatura, o termo CS (*Corporate Sustainability*) é usado para se referir ao *triple bottom line* e à rentabilidade a longo prazo das organizações”.

Seguindo a ideia de atender os *stakeholders* como parte da sustentabilidade organizacional Van Marrewijk (2002, p.1):

Sustentabilidade Empresarial (CS) refere-se a atividades de uma empresa - voluntárias por definição - demonstrando a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações e nas interações com os *stakeholders*. Esta é a ampla - alguns diriam 'vaga' - definição de sustentabilidade corporativa (VAN MARREWIJK; WERRE, p. 1, 2002).

Uma definição ainda mais completa expande os limites do conceito do *Triple Bottom Line*, Segundo Elkington (1999) citado por Munck e Borim-de-Souza (2009, p.266):

Os adeptos do *triple bottom line* acreditam que as organizações, no intuito de alcançar maior sustentabilidade em suas operações, deveriam tomar decisões baseadas não somente em retornos financeiros, mas também com quesitos como proteção ao meio ambiente e justiça social. Os três elementos do *triple bottom line* – as questões econômicas, ambientais e sociais – podem ser combinadas: a ecoeficiência refere-se a otimização de metas econômicas e ambientais; práticas de comércio justas e inserção social referem-se a atividades econômicas conduzidas com particular atenção as suas respectivas consequências sociais; e, justiça ambiental refere-se a equidade social com respeito a proteção ambiental.

2.3 Gestão da Sustentabilidade

Sobre gestão da sustentabilidade a confusão conceitual é ainda maior, o que se tem são estratégias para se inserir nos modelos de gestão das organizações, ou até tentar divulgar como as organizações podem ter diversos benefícios quando utilizam de uma gestão da sustentabilidade, que de acordo com Stead e Stead (2000, p.324) “Em geral, gestão estratégica sustentável centra-se na formulação e implementação de estratégias projetadas para fornecer às empresas vantagens competitivas, utilizando responsabilidade ecológica como um caminho para a redução de custos e diferenciação no mercado”. Já de acordo com Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012, p.372) “pode-se inferir que a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional em pauta”.

Ao se tratar das ações para a gestão da sustentabilidade nas organizações encontra-se ainda mais subjetividade, as ações organizacionais, segundo Montibeller (2007); Munck e Borim-de-Souza(2008); Nosso Futuro Comum(1991); Zioni(2005) citados por Munck, Borim-de-Souza e Zagui(2012, p. 373):

Por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade compreendem-se atitudes de gestão responsáveis por contribuir com o desenvolvimento socioeconômico aliado ao menor impacto ambiental possível, de maneira que a sobrevivência das gerações contemporâneas e futuras seja algo assegurado pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos variados contextos sociais e organizacionais existentes.

Ao que se refere há uma estratégia de administração sustentável que evolui em estágios, que segundo Hart (1995, 1997) citado por Stead e Stead (2000, p.324) afirmam ainda que o desenvolvimento sustentável se encontra no terceiro estágio da progressão da administração estratégica sustentável, que agrega a prevenção da poluição e a gestão de produtos, estratégias destinadas a modificar o mercado das empresas nos países em desenvolvimento. Existe a relação da gestão também com *stakeholders*, questões ambientais e responsabilidades como afirma Munck e Borim-de-Souza (2009, p.256):

O grande desafio para estes organismos empresariais está em encontrar uma modelo de gestão que alinhe rotinas, objetivos e missões organizacionais, às responsabilidades de cada *stakeholder* e o querer comum de preservar o ambiente, por meio de atividades econômicas responsáveis praticadas por uma sociedade ciente das responsabilidades de suas atitudes

Em geral, percebe-se que as vertentes normativas e positivas o conceito de sustentabilidade pode ser dividido segundo Osorio, Lobato e Castillo (2005) citados por Munck e Borim-de-Souza (2009, p.262), a primeira é o que deveria ser feito, enquanto a segunda a realidade. Mas o que melhor define a sustentabilidade de maneira geral e dentro das organizações são os pilares social, econômico e ambiental, de acordo com Munck, Borim-de-Souza e Zaguí (2011, p.56) “Entre diversos conceitos, o mais aceito assevera que a sustentabilidade envolve as relações sociais, econômicas e ambientais e pauta-se por objetivos que almejam o bem estar das populações presentes e futuras por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes”.

Quando se fala em gestão da sustentabilidade encontra-se ações da empresa voltada a sustentabilidade ou benefícios que a empresa pode ter com a sustentabilidade dentro dela, “Em geral, gestão estratégica sustentável centra-se na formulação e implementação de estratégias projetadas para fornecer às empresas vantagens competitivas, utilizando responsabilidade ecológica como um caminho para a redução de custos e diferenciação no mercado” (STEAD; STEAD, 2000, p.324).

3. METODOLOGIA

Será utilizada a análise conceitual sugerida por Jabareen (2009), que envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças que formem uma estrutura conceitual. Segundo o autor uma estrutura conceitual (também entendida como *framework*) é uma rede descritora e interlocutora de conceitos que provê a compreensão e o entendimento de um fenômeno. Ela envolve:

- Uma construção onde cada conceito tem seu papel;
- Uma alternativa de abordagem interpretativa da realidade social; portanto, se preocupa com a compreensão e o entendimento de conceitos e não somente com uma determinação causal/analítica;
- Uma alternativa para análise, não uma natureza determinística que permite prever resultados;
- Um arcabouço de dados advindos de várias outras teorias que passam então a ser dados empíricos.

A partir da análise, serão sintetizadas diferentes proposições acerca da sustentabilidade e seus respectivos conceitos constituindo um framework. Detalhando

um pouco mais os procedimentos para o estudo, conforme teorização metodológica proposta por Martins e Teófilo (2007) a abordagem do problema acontecerá de maneira essencialmente qualitativa com apoio de dados quantitativos advindos dos referenciais teórico pesquisado. Como o projeto objetiva explorar e descrever as diversidades conceituais que envolvem a sustentabilidade em contexto organizacional, os processos de pesquisa ocorrerão em momentos sequenciais simultâneos e recorrentes, objetivando aperfeiçoamento, conforme descritos a seguir:

- a. Pesquisa bibliográfica: levantamento teórico-metodológico sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.
- b. Análise e discussão: A partir da triangulação das informações advindas das proposições teóricas e documentos espera-se melhor compreender a temática em pauta e até mesmo redesenhá-la conforme a realidade encontrada.

Almejando dar melhor direcionamento, ainda que seja uma construção inicial, para o processo de coleta e análise de dados elaborou-se um protocolo apresentado no quadro 1.

Categorias Iniciais	Autores	O que verificar?	Fonte
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO CONCEITUAL	Bansal e Hoffmann (2012); Dyllick, Hockerts, (2002); Elkington (2006); Epstein (2008); Hahn et al (2010); Gladwin, Kennely e Krause (1995).	Quais os paradigmas predominantes que vêm orientando o desenvolvimento sustentável nas empresas? O que é sustentabilidade em contexto organizacional? Quais as principais divergências para que se trata de sustentabilidade em contexto organizacional?	Periódicos, livros, etc.. Pesquisa Documental

Quadro 1 – Protocolo inicial de coleta e análise de dados

Fonte: elaborado pelos autores a partir das proposições do estudo

As análises iniciais permitem sugerir que as organizações podem estar apenas transferindo tecnologias tradicionais de gestão para a implementação da sustentabilidade empresarial. Ou seja, fazem uso de iniciativas pontuais como melhorias na contabilidade de custos, nos orçamentos e nas medições de desempenho de capital considerando impactos ambientais e avaliações do design e do ciclo de vida do produto, por exemplo. Como salienta Luke (2006), "Se ser"verde", ou pelo menos mais "verde", vende, então essa retóricatambém pode serlançada como uma estratégia de desenvolvimento". Mas isso não é suficiente para o desenvolvimento de um programa integrado que seja capaz de, consistentemente, inserir e re-inserir as premissas da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável nos processos decisórios estratégicos, táticos e operacionais. Pois, conforme espera-se aqui discutir as definições utilizadas para se definir uma empresa "verde" ou sustentável são conflitantes em seus propósitos e princípios norteadores.

Uma análise 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 desses conceitos e de suas especificidades. Um estudo criterioso mostra que as definições envoltas aos termos são vagas e 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 modelos de gestão alinhados às premissas do desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade organizacional.

A discussão aqui em vigor mostra-se pertinente, pois o movimento em direção à sustentabilidade é factível, as empresas consideradas líderes no trabalho com as questões ambientais não subestimam a possibilidade de transformar a sustentabilidade em uma vantagem competitiva. Patrick Cescau, executivo da Unilever, disse em 2007 no INDEVOR Alumni Forum: Integrating CSR into Business Strategy - promovido pelo INSEAD – Campus Fontainebleau, França: "Nós chegamos a um ponto onde cumprir a agenda de responsabilidade corporativa e sustentabilidade não é apenas central à estratégia dos negócios, mas é cada vez mais um fator crítico de crescimento. O quanto e quão mais rapidamente as empresas responderem eficazmente a esta agenda é que irá determinar a diferença entre empresas bem-sucedidas e as que irão falhar nas próximas décadas." Disse ainda, "É difícil, por exemplo, imaginar um problema como a mudança climática ser abordado sem a participação ativa da Shell, BP Fuel e Toyota. Da mesma forma, é difícil ver um problema sobre a desnutrição ser combatido eficazmente sem o envolvimento das empresas de alimentos mais importantes do mundo..Agora, a grande inquietação, que subsidia os intentos do projeto que deu origem a este artigo é: sobre que bases, considerando a existência de grande diversidade e confusão conceitual, esse título de sustentável ou de gestão sustentável vem sendo concedido às organizações?

Respostas consistentes às questões supracitadas mostram-se essenciais para a sociedade, pois as empresas tem lhe causado grandes impactos, tanto positivos quanto negativos. Além disso, as empresas constituem, simultaneamente, o principal 'consumidor' dos recursos ambientais e sociais e o principal gerador de capital econômico e um dos principais geradores de capital social. (BARKEMEYER, 2011; WHEELER et. al, 2005).

A partir da constatação de que a temática 'Sustentabilidade nas Organizações' representa um campo em aberto para estudos, pesquisas, descobertas, práticas e com explícita necessidade de consolidação, buscar-se-á por referências em países que sejam considerados avançados nesta questão, tais como a Holanda, Nova Zelândia, Austrália e Canadá.

Em suma, aqui espera-se compreender as principais nuances conceituais e seus desdobramentos nos processos que almejam tornar a sustentabilidade prática. A expectativa é que o resultado do estudo e as relações conceituais estabelecidas permitam delimitar as principais definições utilizadas, suas incoerências, suas similaridades, etc.

- ✓ O estudo se mostra relevante à medida que espera integrar conceitos e práticas capazes de responder e jogar luz em questões em aberto e obscuras na pesquisa sobre sustentabilidade tais como: os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade mantém coerência com suas origens quando orientados para a gestão empresarial? Quais os conceitos que predominam nas organizações quando o enfoque está em atender aos anseios do desenvolvimento sustentável em contexto organizacional? Assim, construir respostas que melhor expliquem os objetivos propostos nesta pesquisa, até então consideravelmente descobertos em estudos científicos, permitirá, no mínimo, estabelecer um debate que crie novos rumos para tratar a gestão de forma alinhada aos preceitos sustentáveis. Em suma, o objetivo maior deste artigo envolve Identificar os principais conceitos utilizados na pesquisa sobre a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional e desenvolver reflexões sobre seus conflitantes propósitos e princípios norteadores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

É no documento *Our Common Future*, também conhecido como Relatório de *Brundtland*, lançado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), que surge a conceituação mais aceita hoje universalmente de desenvolvimento sustentável, que considera satisfazer os anseios da geração atual sem comprometer os das gerações que virão. Mesmo o termo sendo de simples definição alguns autores passam a envolver o social, econômico e ambiental, que é referente a conceituação de sustentabilidade.

A conceituação de desenvolvimento sustentável nas organizações não varia da ideia geral, mas é nela que os três pilares de John Elkington (social, ambiental e econômico) são mais inseridos para explicar essa empresa “sustentável”.

Já a definição de sustentabilidade, apesar de ter maioria fundamentada na *Triple Bottom Line* de John Elkington – que consideram os três aspectos fundamentais social, econômico e ambiental, algumas ainda tem enorme influência da conceituação de desenvolvimento sustentável na sua formulação, de forma direta, sem acréscimo de conceito, como define Amini e Bienstock (2014, p. 12) “Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) discutiu o conceito geral de sustentabilidade como ‘o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades’”, ou com algum acréscimo a definição original de desenvolvimento sustentável, como Hardi e Zdan(1997); Hodge (1997); Gladwin, Kennelly e Krause(1995); Milbrath(1989); Stead e Steas (1996); Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento(1987) citados por Stead e Stead(2000, p. 315) “Sustentabilidade visa assegurar uma alta qualidade de vida das gerações atuais e futuras do seres humanos e não-humanos, criando uma cooperação de equilíbrio entre a prosperidade econômica, viabilidade ecossistêmica e justiça social”.

A sustentabilidade pode ter também direções diferentes, segundo Osorio, Lobato e Castillo (2005) citado por Munck e Borim-de-Souza (2009, p. 262) “Uma primeira análise do conceito de ‘sustentabilidade’ é dividida entre as vertentes normativas e positivas. A primeira refere-se ao que deveria ser feito e a segunda demonstra a realidade”.

Para as organizações o conceito de sustentabilidade mantém-se dentro do conceito mais amplo da sustentabilidade ou até mesmo do desenvolvimento sustentável, Lélé(1991); Jiménez-Herrero(2000); Osorio, Lobato e Castillo(2005) citados por Munck, Munck e Borim-de-Souza(2011, p. 152) onde a sustentabilidade organizacional pode fazer a empresa alcançar o desenvolvimento, ou mesmo incluindo os *stakeholders*, a conceituação de sustentabilidade organizacional está relacionada a *Triple Bottom Line*.

Em relação à gestão da sustentabilidade nenhum conceito é claramente delimitado, o que se encontra são benefícios que se tem com a implementação de uma gestão voltada para a sustentabilidade, ou ações que as empresas podem tomar para se tornar sustentável, ou o quanto ela é importante/fundamental para a empresa, mas existem também as definições de uma empresa sustentável ou uma administração estratégica sustentável. Em alguns relaciona a gestão da sustentabilidade com a sustentabilidade em si considerando seus três pilares ou até mesmo a conceituação de desenvolvimento sustentável.

	Desenvolvimento Sustentável	Sustentabilidade	Gestão da Sustentabilidade
Geral	- “O desenvolvimento	- “...‘sustentabilidade’ é	- Não tem conceituação

	<p>sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (<i>Our Common Future</i>, BRUNDTLAND, 1987 citado por VAN MARREWIJK, 2008, p.1);</p> <p>- Segmentação histórica do termo, “em três fases principais: pré-Estocolmo; de Estocolmo até a WCED; e, pós WCED” (MEBRATU, 1998 citado por MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 258).</p>	<p>dividida entre as vertentes normativas e positivas. A primeira refere-se ao que deveria ser feito e a segunda demonstra a realidade” (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005 citados por MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 262);</p> <p>- “...a sustentabilidade envolve as relações sociais, econômicas e ambientais e pauta-se por objetivos que almejam o bem estar das populações presentes e futuras por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2011, p. 56).</p>	<p>definida;</p> <p>- Fala-se em gestão estratégica sustentável para ser implementada ganhando vantagem competitiva, redução de custos e diferenciação de mercado (STEAD; STEAD, 2000, p.324);</p> <p>- “Portanto, pode-se inferir que a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional em pauta” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012, p.372).</p>
Organizações	<p>- “O desafio do desenvolvimento sustentável para qualquer negócio é de garantir que ele contribua para uma melhor qualidade de vida hoje sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras” (AZAPAGIC, 2003, p.303);</p> <p>- “Em relação a uma organização, portanto, o desenvolvimento sustentável é tanto um objetivo quanto um processo, ou seja, representa uma meta maior constituída de metas menores a serem alcançadas em prazos específicos” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p.194).</p>	<p>- “Primeiro, como proposto pela <i>Triple Bottom Line</i>, sustentabilidade corporativa exige que as empresas resolvam econômica, bem como os resultados ambientais e sociais simultaneamente” (ELKINGTON, 1997 citado por HAHN et al, 2014, p. 2);</p>	<p>- Não tem conceituação definida;</p> <p>- “Por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade compreendem-se atitudes de gestão responsáveis por contribuir com o desenvolvimento socioeconômico aliado ao menor impacto ambiental possível, de maneira que a sobrevivência das gerações contemporâneas e futuras seja algo assegurado pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos variados contextos sociais e organizacionais existentes” (MONTIBELLER, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2008; NOSSO FUTURO COMUM, 1991; ZIONI, 2005 citados por MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012, p. 373);</p>

Quadro 3 – Quadro teórico-conceitual

Fonte: elaborado pelos autores a partir das proposições do estudo

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao revisar a teoria aqui abrangida sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e gestão da sustentabilidade, tanto de maneira geral, quanto atinente às organizações, é notável a presença de repetidas informações, levando em consideração determinados parâmetros, tanto no que se refere ao desenvolvimento sustentável quanto à sustentabilidade, mesmo com algumas variações eles se repetem.

Em relação à gestão da sustentabilidade existe restrito quadro teórico envolvendo o assunto, o que existe são ações da empresa, ou até mesmo benefícios que essa gestão pode trazer. Destaca-se o pensamento de uma gestão estratégica sustentável que pode levar a empresa a ser sustentável, mas as premissas para tal são subjetivas. Falta conhecimentos validados sobre uma possível e legítima definição de uma gestão da ou para a sustentabilidade. Até o momento é possível concluir que, há sim a presença de definições carentes de fundamentos unificadores, bem como orientações teóricas para o alinhamento de ações estratégicas, táticas e operacionais frente a estes mesmos fundamentos, percebe-se a existência de uma verdadeira colcha de retalhos onde não é possível cobrir a cabeça e os pés ao mesmo tempo que se almeja tornar uma organização sustentável. Seja lá o que significa isso. Espera-se que as discussões aqui apresentadas suscitem reflexões mais profundas sobre o que realmente as organizações podem fazer para se tornarem sustentáveis. Á princípio, parece que está é a grande fronteira a ser rompida, pois se não houver uma convenção capaz de unificar, ainda que temporariamente, o que significa ser sustentável ou ter uma gestão sustentável, a maior parte das iniciativas podem sucumbir pela simples razão de não “dizerem absolutamente nada”. Pode-se estar caindo na falácia de “levar nada para lugar algum”.

REFERÊNCIAS

AMINI, Mehdi; BIENSTOCK, Carol C. Corporate sustainability a integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. **Journal of Cleaner Production**, v. 76, p. 12-19, fev. 2014.

AZAPAGIC, Adisa. Systems approach to corporate sustainability a general management framework. **Trans IChemE**, University of Surrey, Guildford, UK, v. 81, part B, p. 303-316, set 2003.

BANSAL, P. HOFFMAN, A.J. **The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment**. Oxford University Press, New York, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARKEMEYER, Ralph; HOLT, Diane; PREUSS, Lutz; TSANG, Stephen. What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, 2011.

BARONI, Margaret. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 32 (2): 14-24, abr./jun. 1992.

BENN, Suzanne; BOLTON, Dianne. **Key Concepts in Corporate Social Responsibility**. SAGE, 2011.

CORAL, Eliza. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 275 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

ENN, Suzanne; DEXTER, D; GRIFFITHS, A. **Organizational Change for Corporate Sustainability**. Routledge, 2014.

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

D'AMORIM, A.R.F.F. Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do *Global Report Initiative* e da administração renovada. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, 2009.

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

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. **In: Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

EWEJE, Gabriel. A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 18, 125–136, 2011.

EPSTEIN, Marc J. **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts**. Greenleaf Publishing, UK, 2008.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management**, v.20, n.4, p.874-907, 1995.

GRI, Global Reporting Initiative. **Diretrizes para o relatório de sustentabilidade**. São Paulo, 2006.

HAHN, Tobias; SCHEEMESSER, Mandy. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.

HAHN, Tobias; FIGGE, Frank; PINKSE, Jonatan; PREUSS, Lutz. Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, 19, p. 217-229, 2010.

HAHN, Tobias; PINKSE, Jonatan; PREUSS, Lutz; FIGGE, Frank. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, jan. 2014.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, Vol. 17, No. 2. 56-69. 2003.

HOLTON, I; GLASS, J; PRICE, A. D.F. Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, p. 152–160, 2010.

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.

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

KETOLA, Tarja. Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corp. Sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p.114–126, 2009.

LUKE, Timothy W. Neither Sustainable nor development: reconsidering sustainability in development. **Sustainable Development**, v.13, p. 228–238, 2005.

MALETIC, Matjaz; MALETIC, Damjan, DAHLGAARD, Jens J.; DAHLGAARD-PARK, Su Mi; GOMISCEK, Bostjan. Sustainability exploration and sustainability exploitation from a literature review towards a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 79, p. 182-194, maio 2014.

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

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

MEPPEM, Tony; GILL, Roderic. Planning for sustainability as a learning concept. **Ecological Economics**, v. 26, p. 121–137, 1998.

MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009.

MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Minas Gerais, v. 3, n. 6, p. 254-288, jul./dez. 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.

MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael; ZAGUI, Cristiane. A Gestão por

Competências e suas Relações com as Ações de Sustentabilidade. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 55-79, out./dez. 2011.

MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael; ZAGUI, Cristiane. A Gestão por Competências e sua Relação com Ações Voltadas à Sustentabilidade. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 371-389, jul./set. 2012.

OLIVEIRA FILHO, Jaime E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas. **Domus on line**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 92-113, jan./jun., 2004.

PIOTTO, Z.C. Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel: estudo de caso. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica – Engenharia Sanitária e Hidráulica - USP. Universidade de São Paulo, 2003

POPE, J; ANNANDALE, D; MORRISON-SAUNDERS, A. Conceptualising sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 24, p. 595–616, 2004.

SANTOYO-CASTELAZO, Edgar; AZAPAGIC, Adisa. Sustainability assessment of energy systems: integrating environmental, economic and social aspects. **Journal of Cleaner Production**, The University of Manchester, Manchester, UK, v. 80, p. 119-138, jun 2014.

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

STEAD, Jean Garner; STEAD, Edward. Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. **Journal of Business Ethics**, 24, p. 313–329, 2000.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & Environment**, v.21, n.2, p.103-127, 2008.

VAN MARREWIJK, Marcel; WERRE, Marco. Multiple Levels of Corporate Sustainability. Vlaardingen, the Netherlands, p. 1-12, set. 2002.

VAN MARREWIJK, Marcel. A typology of institutional frameworks supporting corporate sustainability. Vlaardingen, the Netherlands, p. 1-17, mar. 2008.

VOS, Robert O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, Volume 82, Issue 4, p. 334–339, Abr, 2007.

VEIGA, J. E. & ZATZ, L. **Desenvolvimento Sustentável, que bicho é esse?** Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

WHEELER, David, McKAGUE, Kevin; THOMSON, Jane; DAVIES, Rachel; MEDALYE, Jacqueline; PRADA, Marina. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT - Sloan Management Review**, v.7, n.41, 2005.

WIKSTROM, Per-Arn. Sustainability and Organizational Activities – Three Approaches. **Sustainable Development**, v.18, p.18, 99–107, 2010.