

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

POR UM OLHAR MULTIPARADIGMÁTICO À PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL: APROXIMANDO PRÁXIS E ORIENTAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS

Luciano Munck;¹
Bárbara Galleli;²
Hamilton Luiz Corrêa³

Resumo

Historicamente, diferentes paradigmas se ocupam o campo dos estudos organizacionais e, embora não devessem receber declaradamente alguma preferência, algumas vertentes possuem um maior grupo de adeptos fiéis. Contudo, defender-se-á neste artigo que as organizações deveriam ser observadas por uma perspectiva temporal longitudinal, a qual permita análises capazes de expor e favorecer a concorrência e a complementaridade entre diferentes correntes teóricas. O sentido que se busca com isso, pauta-se na tentativa de organizar e explicar de forma mais coerente os problemas objetivamente enfrentados pela gestão, pois esta ignora limites teóricos impostos e, com isso, clama por teóricos que se aproximem da “realidade” vivida e não dela se distanciem. Com o principal intuito de iniciar um exercício capaz de alinhar aspectos teóricos e respeito à práxis, ressaltando questões e tendências da administração enquanto ciência social aplicada, bem como explorando possibilidades e limites da análise multiparadigmática escolheu-se a temática do desenvolvimento sustentável, em contexto organizacional. A abordagem defendida neste artigo é a de que um posicionamento favorável às questões envoltas à sustentabilidade leva ao desenvolvimento de competências organizacionais singulares. Estas, numa perspectiva temporal, influenciarão significativamente e sistemicamente os desempenhos econômico, ambiental e social nos níveis estratégico, tático e operacional que condicionarão a organização a responder aos desafios da sustentabilidade. Investigar as associações entre competências organizacionais, humanas e estratégia em um contexto que busca novas orientações para a gestão, agora atinente às premissas da sustentabilidade, mostra-se não só pertinente, mas também exigente de novos olhares paradigmáticos e epistemológicos. Em termos acadêmicos, nota-se, desse modo, que o debate acerca das competências para a sustentabilidade nos níveis organizacional e humano em condição de associação/alinhamento à estratégia organizacional, deve ser oportunizado e estimulado. Pelas considerações apresentadas, o presente artigo tem por objetivo debater, considerando as contribuições dos paradigmas associados aos estudos organizacionais, as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas condizentes à gestão voltada à sustentabilidade. A partir de tal debate, almeja-se propor um *framework* que represente um tipo ideal da inter-relação que possa orientar uma gestão que pretenda se alinhar às premissas da sustentabilidade em contexto organizacional.

Palavras-Chave: multiparadigmático; sustentabilidade organizacional; alinhamento estratégico; competência organizacional; competência humana.

¹ munck@uel.br. UEL

² b.gallelidias@gmail.com. UEL.

³ hamilco@usp.br. USP

1 Introdução

Historicamente, o campo dos estudos organizacionais direciona e é direcionado a desenvolver diferentes visões sobre o que são organizações e como devem ser estudadas e compreendidas. Diferentes paradigmas se ocupam desta arena e, embora não devessem receber declaradamente alguma preferência, algumas vertentes/escolas possuem um maior grupo de adeptos e advogados fiéis (FACHIN; RODRIGUES, 1999). Contudo, defender-se-á aqui que as organizações deveriam ser observadas por uma perspectiva temporal longitudinal, a qual permita análises em perspectivas histórica e dialética, capazes de expor e favorecer a concorrência e a complementaridade entre diferentes correntes teóricas. O sentido que se busca com isso, pauta-se na tentativa de organizar e explicar de forma mais coerente os problemas objetivamente enfrentados pela gestão, pois esta ignora limites teóricos impostos e exige orientações e possibilidades para simples defesas de posicionamentos assumidos ou a assumir e, com isso, clama por teóricos que se aproximem da “realidade” vivida e não dela se distanciem (GARCIA; BRONZO, 2000).

Já no final da década de 1990, entretanto, o descompasso entre as “certezas” dos estudos e a dinamicidade vivenciada na prática organizacional mais uma vez é denunciado no meio acadêmico. Algo que não é novo, pois Marx já discutia e apresentava a relevância da práxis, termo de origem grega que significa conduta ou ação prática em oposição à teoria. Os contemporâneos estudiosos de organizações encontram-se numa posição histórica em que as “certezas ideológicas” e os “remendos técnicos”, que em tempos prévios não feriam as bases de sua disciplina, passaram a ser extremamente questionados. Com isso, os pressupostos comuns sobre o objeto de estudo, os modelos de interpretação e o próprio conhecimento estão expostos à crítica e a reavaliações contínuas (REED, 1999, p. 62).

Como tema para o debate aqui proposto, escolheu-se, considerando a sua amplitude global e relevância para lidar com os problemas sociais postos, o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade. Estes estão entre os fenômenos que receberam maior atenção no campo das organizações nas últimas décadas e, por suas particularidades, fizeram que mudanças ocorressem na área da gestão e da pesquisa. Desde sua emergência como tema de interesse para o setor privado, de maneira mais marcante durante a década de 1990 (VAN MARREWIJK, 2003), crescem os esforços acadêmicos para disseminá-los e compreendê-los e também para convertê-los em prática organizacional. Contudo, isso tem sido feito de tal forma desordenada, o que evidencia mais uma vez a desarticulação entre o estudado (em ampla escala) e a práxis.

Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p. 875), citando Shrivastava (1994), lembram que a dissociação entre os estudos organizacionais e o meio natural é tal que foi denominada a partir da metáfora da “castração”. A aproximação entre meio ambiente e organizações contribuiria para a construção de teorias organizacionais “mais verdes” (SHRIVASTAVA, 1994, p. 705). A falta de alinhamento entre estratégias, processo decisório e ações, temas inerentes ao estudo das organizações, em meio a outras consequências, traz desafios para a consolidação do tema tanto na arena científica quanto organizativa.

É visível, nos diversos e principais periódicos sobre Administração, o aumento significativo da quantidade dos trabalhos que abordam o tema do desenvolvimento sustentável. Mas, a contrapartida é a de que a qualidade muitas vezes não acompanhou este desenvolvimento, muito em virtude de falhas ou ausências de trabalhos empíricos (KALLIO; NORDBERG, 2006). Associado a isso, conforme afirmam Munck, Borim-de-Souza e Silva (2012), a utilização em demasia do termo “desenvolvimento sustentável” junto aos contextos organizacionais – aliada à falta de consenso sobre o tema – mostra-se como perpetuadora de confusões epistemológicas, paradigmáticas e teóricas a seu respeito.

Uma das principais implicações é o empobrecimento do conceito e um consequente atraso quanto as potenciais contribuições a serem geradas pelas ciências organizacionais.

A multiplicidade e decorrente confusão terminológica, conceitual e teórica da sustentabilidade podem acarretar inadequações também no âmbito de sua viabilização. A inserção, o desenvolvimento e a institucionalização da prática da sustentabilidade nas organizações correm o risco de se tornarem incoerentes ou inviáveis se fundamentados em bases conceituais e teóricas frágeis e/ou até mesmo conflitantes, inclusive contrastantes com a própria cultura e contexto organizacional. Em um cenário de desafios intensos quanto ao que é passível de se converter em práticas, o papel das organizações privadas se mostra determinante para o desenvolvimento sustentável global, circunstâncias como esta são, no mínimo, alarmantes.

Diante de tais constatações, o presente artigo orienta-se pela aproximação entre estudos e práticas organizacionais a partir da articulação entre as visões de mundo ou os paradigmas dos estudos das organizações (BURRELL; MORGAN, 2006) com as abordagens do desenvolvimento sustentável (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; KETOLA, 2009; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; SILVA, 2012) e sua gestão nas organizações privadas por meio de inter-relações entre estratégia (AZAPAGIC, 2003; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; LÜDEKE-FREUND, 2009) e competências organizacionais e humanas (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012; MUNCK, 2013; MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2014). Isso, com o principal intuito de iniciar um exercício capaz de alinhar aspectos teóricos e respeito à práxis, ressaltando questões e tendências da administração enquanto ciência social aplicada, bem como explorando possibilidades e limites da análise multiparadigmática.

Segundo Morgan (2007), toda análise adequada do papel dos paradigmas na teoria social – considerando o enfoque nos estudos organizacionais – deve desvendar as pressuposições centrais que caracterizam e definem uma visão de mundo, a fim de que seja possível apreender o que há de comum nas perspectivas, e não apenas suas divergências que talvez não sejam tão distantes quanto se pressupõe. A intenção é, nesse sentido, associar as visões de mundo sugeridas nos estudos organizacionais às abordagens da gestão da sustentabilidade organizacional, de modo a reduzir confusões, clarificar e simplificar ideias e, assim, buscar coerência mínima entre teoria e prática. Não se pretende fixar ou limitar conceitos e ideias em classificações congeladas, mas oferecer um quadro de referência coerente, aplicável e compatível com a realidade organizacional cotidiana a estudiosos e gestores que se dedicam ou venham a se interessar pelo tema. Defende-se aqui que teoria e prática estão em um ciclo e que se produzem mutuamente.

Apesar da grande variação de designações e da ausência de uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade em meio organizacional (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003; VOS, 2007), os autores que firmam seus estudos sobre o assunto (por exemplo, DILLYCK; HOCKERTS, 2002; VITHESSONTHI, 2009; SMITH; SHARICZ, 2011; VALENTE, 2012; SANTOS; ANUNCIAÇÃO; SRIVINA, 2013) convergem na ideia reconhecida na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL (ELKINGTON, 1999). Uma perspectiva de análise da sustentabilidade aceita não só pela academia, mas pela sociedade e pelas organizações que apregoa que as ações organizacionais devam se desenvolver contextualmente e condicionadas pela qualidade, temporalidade e a disponibilidade de recursos de forma a permitir uma gestão integrada de três elementos/pilares fundamentais: o econômico, o ambiental e o social. Percebe-se uma severa ampliação de complexidade no processo decisório, pois agora duas novas variáveis foram inseridas, se um dia foram realmente separadas, ambiente e sociedade.

As mudanças supracitadas forçam um entendimento comum que se refere ao alinhamento entre sustentabilidade e estratégia organizacional. Argumenta-se que a gestão da

sustentabilidade nas organizações, quando realizada de maneira consistente e não apenas por vias discursivas, deve primar por uma abordagem sistêmica que incorpore e se alinhe à estratégia do negócio. A sustentabilidade, muito além de ser considerada uma ‘adição’ de pilares, precisa ser parte integral dos negócios em seu contexto (AZAPAGIC, 2003). A Visão Baseada em Recursos (RBV, do inglês *resource based view*) tem se mostrado uma pertinente perspectiva orientadora de decisões sobre organização de recursos nesse âmbito de pesquisa (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011).

Ao buscar proximidade com iniciativas que buscaram meios para viabilizar a prática da gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, uma consulta à literatura revela algumas proposições de modelos de gestão da sustentabilidade nos quais um dos pontos centrais é a sua vinculação à estratégia organizacional (por exemplo, HART, 1995; AZAPAGIC, 2003; HART; MILSTEIN, 2003; LÜDEKE-FREUND, 2009; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; HART; DOWELL, 2011). Uma alternativa que se mostrou coerente e objetiva para a gestão estratégica da sustentabilidade, alvo de diversas pesquisas acadêmicas (BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012; BANSI, 2013; GALLELI, 2013; MUNCK, 2013; MOÇATO-DE-OLIVEIRA, 2014; GALLELI et al., 2014; MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2014), foi a gestão da sustentabilidade articulada pela lógica das competências.

A abordagem defendida neste artigo é a de que um posicionamento favorável às questões envoltas à sustentabilidade leva ao desenvolvimento de competências organizacionais singulares (SHARMA, VREDENBURG, 1998). Por conseguinte, infere-se que estas deverão influenciar significativamente os desempenhos econômico, ambiental e social nos níveis estratégico, tático e operacional, de forma sistêmica (ETZION, 2007; PAULRAJ, 2011). Ademais, argumenta-se que, no âmbito da gestão, tal desenvolvimento associa-se a um conjunto peculiar, interligado e interdependente de competências humanas passíveis de dar condições à organização de responder aos desafios da sustentabilidade (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). É possível assumir, dessa forma, e como será argumentado ao longo do artigo, que a abordagem das competências, por primar e direcionar-se para ações que subsidiem o alcance dos objetivos organizacionais, se apresenta como alternativa viável e favorável à gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações, uma vez que: exige e permite a conversão de propostas em ações considerando o horizonte temporal para tal. Logo, investigar as associações entre competências organizacionais, humanas e estratégia em um contexto que busca novas orientações para a gestão, agora atinente às premissas da sustentabilidade, mostra-se não só pertinente, mas também exigente de novos olhares paradigmáticos e epistemológicos.

Embora se reconheça que há na literatura uma escassez sobre a evidenciação empírica da vinculação entre estratégia, competências organizacionais e humanas, por outro lado, a literatura acadêmica aponta diversos indícios de tal associação (HART, 1995; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; 2008; SANCHEZ, 2004; MOURA; BITENCOURT, 2006).

A abordagem dos recursos (RBV) apregoa que os processos de formulação de estratégia e de formação de competências constituem-se de um ciclo dinâmico em que ambos se retroalimentam (FLEURY; FLEURY, 2004; 2008). Por nexos causal, seriam as competências humanas, associadas a outros elementos como cultura organizacional, tecnologia, processos e macro ambiente, por exemplo, que possibilitariam o desenvolvimento das competências organizacionais (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Em termos acadêmicos, nota-se, desse modo, que o debate acerca das competências para a sustentabilidade nos níveis organizacional e humano em condição de associação/alinhamento à estratégia organizacional, deve ser oportunizado e estimulado. Estudos demonstrando a vinculação entre sustentabilidade e competências organizacionais já ocorreram em considerável profundidade (BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012; BANSI, 2013; GALELLI, 2013; MUNCK, 2013,

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, 2014), contudo, resta uma lacuna no que se refere a identificar as competências humanas que comporiam tal relação sistêmica.

Pelas considerações apresentadas, o presente artigo tem por objetivo **debater, considerando as contribuições dos paradigmas associados aos estudos organizacionais, as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas condizentes à gestão voltada à sustentabilidade. A partir de tal debate, almeja-se propor um *framework* que represente um tipo ideal da inter-relação que possa orientar uma gestão que pretenda se alinhar às premissas da sustentabilidade em contexto organizacional.**

Metodologicamente, este estudo constitui-se em uma pesquisa teórica, a qual orienta-se a reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. Uma pesquisa teórica não exige e, principalmente, não implica uma imediata intervenção na realidade, mas, nem por isso ela deixa de ser importante, pois é por ela que são criadas condições para futuras investigações empíricas (DEMO, 2000). Por ser um estudo teórico, qualitativo e exploratório, coube a este estudo também o procedimento técnico da revisão bibliográfica (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Buscando delinear um quadro de referência para análises acerca das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas e sustentabilidade, mediante os paradigmas dos estudos organizacionais, utilizou-se da análise conceitual que, segundo Jabareen (2006; 2008), envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças. Foram sintetizados diferentes conceitos e correntes teóricas, o que permitiu identificar ideias semelhantes e distintas sobre os fenômenos em estudo. No Quadro 1, estão elencados os temas pesquisados, o que foi investigado e os principais autores referenciados.

Quadro 1 – Estrutura de investigação temática e procedimentos de pesquisa.

Temas pesquisados	O que investigar?	Principais Autores
Paradigmas dos Estudos Organizacionais	Definições e características acerca das visões de mundo dos teóricos das organizações	Reed (1999); Burrell; Morgan (2006); Morgan (2007)
Alinhamento Estratégico e a Abordagem da Visão Baseada em Recursos	Síntese das principais abordagens sobre alinhamento estratégico organizacional, com detalhe sobre o enfoque RBV e sua vinculação às competências e à sustentabilidade nas organizações.	Galbraith; Kazanjiam (1986); Mills et al. (2002); Spanos; Prastacos, 2004 Fernandes; Fleury; Mills (2006); Prieto; Carvalho; Fischmann (2009)
Competências Organizacionais e Humanas	Correntes teóricas, conceituações e caracterização das competências organizacionais e humanas e sua associação à gestão da sustentabilidade.	Bitencourt (2005); Markus; Cooper-Thomas, Allpress (2005); Fleury; Fleury (2004; 2008)
Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade	Abordagens, conceitos, classificações e caracterizações que qualificam o desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade e sua aproximação com as organizações.	Gladwin; Kenelly; Krause (1995); Ketola (2009) Munck; Borim-de-Souza; Silva (2012); Valente (2012)
Inter-relações entre Estratégia, Competências Organizacionais e Humanas e Sustentabilidade	Pontos de convergência e divergência, e complementariedade entre os temas.	Banerjee (2003); Brunstein; Scartezini; Rodrigues (2012); Epstein (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, a fim de alcançar o objetivo aqui proposto, o artigo foi sequenciado da seguinte forma: introdução; seguidas dos tópicos teóricos que fundamentarão as inter-relações em debate, Paradigmas dos Estudos Organizacionais; Alinhamento Estratégico e a Abordagem da

Visão Baseada em Recursos e Competências Organizacionais e Humanas. O artigo é finalizado com as Considerações Finais, em que são apresentadas as inter-relações entre Estratégia, Competências e Sustentabilidade e a proposta de um *framework* da inter-relação ideal.

2 Uma breve revisão dos paradigmas dos Estudos Organizacionais

Conforme os preceitos de Kuhn (1970), um paradigma diz respeito a um corpo de ideias, conceitos, proposições, valores e metas de uma área substantiva que influencia a maneira pela qual as pessoas observam o mundo, conduzem pesquisas científicas e aceitam formulações teóricas. Nesta linha de pensamento, Morgan (2007, p. 14) ressalta que “toda visão de mundo, ou paradigma metateórico, pode incluir diversas escolas de pensamento, que com frequência constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada”. Embora existam diversas possibilidades para “classificar” paradigmas, inclusive mais robustas e complexas, pela sua abrangência acadêmica, objetividade e conveniência ao exercício sistêmico aqui proposto, optou-se por adotar a “síntese” de Burrell e Morgan (2006).

Considerando as teorias sociais, Burrell e Morgan (2006) enfatizam a ideia de que todos os cientistas têm seus estudos fundados em pressupostos implícitos ou explícitos acerca da natureza do mundo social e da maneira como ele pode ser investigado. Assim, segundo os autores, a teoria social em geral e a teoria organizacional em particular, podem ser analisadas em termos de quatro amplas visões de mundo – ou paradigmas – representadas em diferentes conjuntos de pressuposições sobre a natureza da ciência, envolvendo a dimensão subjetiva-objetiva, e a natureza da sociedade, concernente à dimensão da mudança por regulação ou por via radical (MORGAN, 2007). São as quatro visões de mundo, ou paradigmas: o *funcionalismo*, o *interpretativismo*, o *humanismo radical* e o *estruturalismo radical*. A Figura 1 demonstra este raciocínio.

Figura 1 – Paradigmas e respectivos elementos-chave da análise organizacional



Fonte: Elaborado a partir de Burrell e Morgan (2006) e Morgan (2007).

Enquanto o eixo vertical contrasta as sociologias da mudança radical e da regulação, o eixo horizontal polariza as dimensões subjetiva e objetiva dos estudos da ciência social, em relação ao conjunto de pressupostos relativos à ontologia (nominalismo/realismo), a epistemologia (antipositivismo/positivismo), à natureza humana (voluntarismo/determinismo) e à metodologia (ideográfico/nomotético), respectivamente. Os quatro paradigmas, segundo

Burrell e Morgan (2006), subscrevem um quadro de referência, o modo de teorizar e o *modus operandi* dos teóricos sociais que operam a partir deles. Tais paradigmas, analisados em conjunto, fornecem um mapa para identificar a área de estudo, além de oferecer uma maneira conveniente de verificar similaridades básicas e diferenças nos trabalhos dos vários teóricos sociais. O Quadro 1 sintetiza as principais ideias de cada paradigma.

Quadro 1 – Síntese dos paradigmas dos estudos organizacionais

Funcionalismo	Possui suas origens comumente as da sociologia como disciplina, e as primeiras tentativas de filósofos sociais de aplicar as ideias e métodos das ciências naturais ao mundo social. A sociedade é tida como ontologicamente anterior ao homem e este, assim como suas atividades, está inserido dentro de um contexto social mais amplo. O conceito de ciência enfatiza a possibilidade de investigação objetiva capaz de dar verdadeiro conhecimento explicativo e preditivo de uma realidade externa, a realidade sócio científica. O esforço, portanto, é o de proporcionar uma explicação da coesão e da natureza regulada do tecido social.
Interpretativismo	As premissas partem da compreensão e explicação do mundo social a partir da visão direta dos atores envolvidos no processo social. O mundo social é não mais do que uma construção individual subjetiva dos seres humanos que, pelo desenvolvimento e uso da linguagem comum e da interação cotidiana, pode criar e sustentar um mundo social de significados compartilhados intersubjetivamente. As teorias são construídas do ponto de vista do ator individual em ação em contraposição ao observador da ação; a realidade social é tida um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva.
Humanismo Radical	Visa a entender a natureza do processo de criação do mundo social, assim como o sujeitam à crítica, com foco no estado do homem essencialmente alienado. Há o interesse comum pela liberdade do espírito humano e pela patologia da consciência. Particularmente a teoria crítica, chega a inverter a problemática funcionalista, considerando a anti-organização: as organizações são possuidoras de uma existência intersubjetiva, como construtos sociais reificados, através dos quais os indivíduos se relacionam com o mundo em que vivem. Para os humanistas radicais, os teóricos do funcionalismo criam e sustentam uma visão de uma realidade social que reforça o <i>status quo</i> , configurando um aspecto da cadeia de dominação ideológica que penetra toda a sociedade. Os aspectos da superestrutura do capitalismo são tidos como veículos de dominação cognitiva que apresentam uma barreira ao desenvolvimento da humanidade
Estruturalismo	Visa a proporcionar uma crítica do <i>status quo</i> nos acontecimentos sociais, assim, está interessada não apenas em compreender o mundo, mas mudá-lo. O foco subjacente são as estruturas dentro da sociedade e a maneira pela qual elas se inter-relacionam. A sociedade é vista como composta de elementos que se põem em contradição uns com os outros e os efeitos destas contradições, particularmente na criação das crises econômicas e políticas. O conflito é visto como o meio pelo qual o homem consegue se emancipar das estruturas do mundo social em que ele vive.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Burrell e Morgan (2006).

Segundo o posicionamento de Burrell e Morgan (2006), os quatro paradigmas são mutuamente exclusivos, oferecem pontos de vista alternativos sobre a realidade social. Em contrapartida a esta afirmação, Fachin e Rodrigues (1999) citam que a produção de conhecimento na Administração é, geralmente, aberta a vários paradigmas e vertentes metodológicas, o que acarreta a necessidade das “conversações” entre eles, e não a exclusão de um sobre o outro. Com efeito, a abordagem multiparadigmática permite que os trabalhos intelectuais sejam tratados sobre várias lentes do conhecimento e, conseqüentemente, facilita a obtenção de inferências que provavelmente não seriam possíveis por meio de uma única visão. Lewis e Grimes (2007) compreendem que a pesquisa multiparadigmática proporciona um ponto de equilíbrio entre o dogmatismo e o relativismo, além de proporcionar um enorme potencial ainda não explorado para a construção teórica, embora também reconheçam que ainda há o que se avançar.

As discussões em torno da questão “único paradigma” ou “multiparadigmas” parecem ser intrínsecas ao discurso do conhecimento organizacional, que segundo Weatherbee, Dye e Mills (2008) deve ser considerado como uma rede contestável e contestada de conceitos e teorias. Novos princípios e práticas das organizações podem ser encontrados a todo o momento, seja com um ou mais paradigmas envolvidos. Embora seja produzido por diversas fontes de interesse, há que se atentar que o conhecimento em Administração não é exclusivo e flui de maneira multidimensional.

Como exemplo de tal constatação, Mebratu (1998) explica que embora a aceitação da interdisciplinaridade da natureza do desenvolvimento sustentável seja crescente pela comunidade científica, ainda há algumas barreiras que necessitam atenção. Segundo o autor, a fonte do problema está na racionalidade individualista das diversas abordagens existentes, as quais podem acabar causando solidificações no campo do conhecimento em oposições inflexíveis e polarizadas. A compreensão assumida é a de que sendo os fenômenos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, em particular, diversos e de uma vasta amplitude, o isolamento do conhecimento em uma ou outra abordagem não é adequado. Pelo contrário, a conversação e troca entre as áreas contribui para o aprendizado e consequente evolução no tema.

Para além do isolamento e confrontações acadêmicas, há a questão de que o estudo e a prática organizacionais já são muito diferentes, os inúmeros discursos das narrativas organizacionais dissolvidos ao longo do tempo trazem a necessidade de se redescobrir o elo entre as demandas e práticas e as exigências intelectuais do estudo das organizações (REED, 1999). As novas descobertas e contribuições à ciência da Administração requerem que seja repensado o relacionamento entre indivíduo e comunidade, que se transforma rapidamente em um contexto social em que a identidade política do conhecimento tornou-se mais diversificada, instável, fragmentada e contestada (WEATHERBEE, DYE, MILLS, 2008; REED, 1999). Neste cenário, centram-se as discussões acerca da sustentabilidade e o papel das organizações. Nos próximos tópicos, serão construídas linhas de raciocínio que aproximem o desenvolvimento sustentável e as organizações às visões de mundo presentes nos estudos organizacionais aqui expostos.

3 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade: diversificação de abordagens e aproximação com o contexto organizacional

Em análise temporal acerca da inserção de questões socioambientais sob o discurso do desenvolvimento sustentável por instituições, organizações e pela própria sociedade, é possível entender que há uma mudança paradigmática gradual em curso, uma nova visão em que aspectos econômicos, sociais e ambientais deixam de ser tratados de maneira isolada, passando a se inter-relacionarem. Os movimentos, conferências e a ampliação destas discussões refletem-se na sociedade de diversas formas, inclusive na produção científica que toca nestas temáticas.

Nas várias áreas do conhecimento que tangenciam esta incorporação, Sociologia, Biologia, Economia e Administração, por exemplo, observam-se tendências distintas quanto à sua abordagem. De maneira geral, algumas apresentam maior nível de radicalismo quanto à preservação dos recursos (econômicos ou naturais) e outras buscam o equilíbrio entre o uso dos recursos e a preservação. Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) apresentam em seu estudo um mapeamento de diversas fontes que de alguma forma tratam o desenvolvimento sustentável, desde correntes acadêmicas às visões de organizações multilaterais, que se situam em conformidade com princípios da manutenção do *status quo*, passando pela reforma e chegando ao transformacionismo, pareados às questões sobre equidade e inequidade.

Dentre algumas constatações a este respeito, pode-se dizer que as mudanças paradigmáticas que orientam as atividades humanas e a evolução do entendimento conceitual acerca do desenvolvimento sustentável são questões que estão imbricadas (HOFF; BARIN-

CRUZ; PEDROZO, 2009). Além disso, é notório que todos os proponentes do desenvolvimento por vias sustentáveis concordam que a sociedade necessita de mudanças. Os maiores debates concernem quanto à natureza deste desenvolvimento, as mudanças que são realmente exigidas, os meios e os atores envolvidos. De fato, não há uma única e absoluta filosofia do desenvolvimento sustentável. Comumente, os debates estão imbricados em visões de mundo pré-determinadas, políticas e filosóficas (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Ketola (2009) abordam três perspectivas paradigmáticas ao tratar das definições sobre o relacionamento entre organizações privadas e desenvolvimento sustentável, cujas características extremistas de dois destes três paradigmas parecem fazer emergir uma nova visão, o terceiro paradigma que dá suporte à sustentabilidade. Gladwin, Kennelly e Krause (1995) realizaram um exercício comparativo entre três correntes a fim de estabelecer um paradigma que viabilizasse tal desenvolvimento por abordagens organizacionais: tecnocentrismo, ecocentrismo e *sustaincentrism* (ou sustentocentrismo ou paradigma da sustentabilidade). Ketola (2009), por sua vez, explora a evolução dos paradigmas moderno e pós-moderno e suas respectivas insuficiências para lidar com a sustentabilidade, assim como apresenta a proposta de novo paradigma que deve abarcar os seres humanos e a natureza em conjunto, o pré-morfeanismo.

Nestes dois estudos, enquanto os dois primeiros paradigmas citados são vistos como mais radicais e insuficientes para tratar da sustentabilidade, representam visões extremas tanto da perspectiva econômica como da ambiental, o terceiro representa a área intermediária emergente na teoria e na prática a respeito da sustentabilidade. Com o entendimento de que os paradigmas supracitados possuem grandes semelhanças, estes serão assim abordados neste artigo. Embora, em primeira instância, o paradigma pré-modernista de Ketola (2009) pareça abarcar algumas semelhanças com o paradigma do sustentocentrismo, sua alocação na mesma coluna do ecocentrismo, deve-se ao fato de que este paradigma não é capaz de fundamentar as bases do desenvolvimento sustentável por vias organizacionais. O Quadro 2 descreve as correntes em questão.

Quadro 2 – Síntese das três correntes de Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e de Ketola (2009).

	VISÃO EXTREMA ECONÔMICA	VISÃO EXTREMA AMBIENTAL	VISÃO INTERMEDIÁRIA EMERGENTE
Gladwin, Kennelly e Krause (1995)	Tecnocentrismo	Ecocentrismo	Sustentocentrismo
	Suas origens remetem à revolução científica do século XVII, com a emergência de uma teoria social liberal e da tendência de privilegiar os seres humanos sobre a natureza. Esta perspectiva ainda se faz dominante contemporaneamente, já que suas proposições são mais convidativas aos sistemas econômicos e aos modelos de gestão organizacionais.	Proveniente de uma filosofia que apregoa um estilo de vida que se conforme com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, assim como os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Este paradigma é marcado por uma ecologia profunda, a qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza.	A noção de um paradigma interessado com o desenvolvimento sustentável pode ser compreendida como um esforço dialético. É um paradigma ainda embrionário. A articulação de um olhar de mundo centrado na sustentabilidade deve ser vista como uma tentativa de se buscar uma reconciliação entre posições científicas tão radicais.
Ketola (2009)	Paradigma Modernista	Paradigma Pós-Modernista	Paradigma Pré-Morfeanista
	Tem como pressuposto a crença na Economia Neoclássica, sustenta a produção por corte de custos a partir da eficiência da ecologia ou do empregado, aspectos os quais servem à interesses egoístas. Crença na possibilidade e necessidade da associação entre negócios e crescimento sustentável, por meio da tecnologia, com vistas às gerações futuras.	Surge do aprofundamento da superficialidade modernista ao tratar das responsabilidades ecológica e sociocultural a partir de uma Abordagem Sistêmica, da Teoria dos Stakeholders e da Sustentabilidade. É capaz de produzir grandes ideias para combater os problemas ambientais e socioculturais, tem uma postura de observar a natureza e os seres humanos.	Aparece com a finalidade de sensibilização dos efeitos do lado inconsciente do comportamento humano e para demonstrar que no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores. Desde a última década, alguns sinais, ainda fracos, mostram-se formadores deste novo paradigma: Ressonância Mórfica, Metamorfose e Pensamento Morfeano.

Fonte: elaborado a partir de Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Ketola (2009).

Em contexto organizacional, as versões apresentadas em visões extremistas econômicas e ambientais falham em oferecer uma base sobre a qual o desenvolvimento sustentável possa ser investigado. Isso porque, ambos os paradigmas, ao promoverem suas premissas por métodos radicais e isolados não conseguem sequer promover o desenvolvimento econômico, muito menos preservar a natureza ou propiciar a qualidade de vida social, concomitantemente (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Segundo explicam Munck, Borim-de-Souza e Silva (2010), o tecnocentrismo restringe um possível relacionamento com o desenvolvimento sustentável, haja vista suas argumentações desassociam patologicamente ou acabam por reprimir categoricamente muitos componentes críticos destas discussões, por exemplo, a finitude dos recursos naturais e a qualidade de vida da comunidade envolta à organização. Ketola (2009) reforça esta arguição ao salientar que o paradigma modernista leva à degradação tanto do homem quanto da natureza ao configurar uma via muito provável para privilegiar os grupos dominantes em detrimento das minorias, favorecendo, assim, as desigualdades social, ambiental e econômica. Desafios sociais, ambientais e de governança são apenas considerados à medida que se alinham aos interesses econômicos da empresa, bem por isso, as práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável serão apenas possíveis quando as organizações superarem e substituírem as influências extremamente antropocêntricas deste paradigma (VALENTE, 2012).

As versões paradigmáticas que se fundamentam na visão extrema ambiental tampouco podem ser compreendidas de acordo com as demandas do desenvolvimento sustentável. O ecocentrismo, além de visto como apenas retórica por alguns, diminui demasiadamente a representação do ser humano, ao ignorar relacionamentos fundamentais que garantem a segurança da humanidade e a integridade ambiental do planeta (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; SILVA, 2012; VALENTE, 2012). Ketola (2009) argumenta que a despeito de o paradigma pós-modernista ter se mostrado capaz de produzir grandes ideias para combater os problemas ambientais e socioculturais, não trouxe nenhuma solução para as crises humana e ambiental.

O estudo de Gladwin, Kennelly e Krause (1995) destaca a existência de um terceiro paradigma (sustentocentrismo), pautado 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. Ao adicionar 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. O sustentocentrismo oferece vantagens sobre o tecnocentrismo e o ecocentrismo, e o paradigma pré-morfeanista é preferível àqueles que exploram ou simplesmente observam os fenômenos (KASSEL, 2011). O sustentocentrismo/pré-morfeanismo é alicerçado, portanto, na premissa maior de que o desenvolvimento humano, por vias sustentáveis, é algo desejável (HOFF; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; SILVA; 2012; VALENTE, 2012).

Embora ainda não haja disponível uma definição formal sobre o sustentocentrismo, algumas nuances de seu conceito aparecem na literatura. Segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995), o paradigma centrado na sustentabilidade assume uma responsabilidade de articular o conhecimento e as discussões por uma abordagem interdisciplinar, capaz de operacionalizar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nas organizações. Valente (2012) avança nesta proposição conceitual e afirma serem três as dimensões de um paradigma da sustentabilidade para as organizações: inclusão; interdependência e equidade. O sustentocentrismo preconiza a inclusão dos três sistemas da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) e a interdependência dos mesmos,

em uma relação de causalidade em que é previsto efeitos de diversas decisões sob os ciclos ambientais, formas socioculturais de vida e sistemas econômicos. A equidade assegura que não haja privilégios de qualquer sistema sob o outro.

Munck, Borim-de-Souza e Silva (2012), também no esforço de aproximar os diálogos entre desenvolvimento sustentável e a área de estudos organizacionais, com base nos estudos de Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Mebratu (1998) e Schwandt (2006), propõem uma análise paradigmática, conceitual e epistemológica, indicada pelo Quadro 3.

Quadro 3 – Análise epistemológica, conceitual e paradigmática do desenvolvimento sustentável.

Correntes Paradigmáticas para o Desenvolvimento Sustentável (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995)			
	Tecnocentrismo	Ecoecentrismo	Sustaincentrism
Postura Epistemológica (SCHWANDT, 2006)	Positivismo – explicações causais de fenômenos sociais, comportamentais e físicos.	Construcionismo – conhecimento histórico, constituição do mundo intersubjetivo, cotidiano; interpretação.	Interdisciplinar – premissas positivistas e construcionistas; plural e conflitante.
Versão Conceitual (MEBRATU, 1998)	Institucional – concebida por instituições globais, preocupa-se com a satisfação das necessidades, com o crescimento econômico saudável, responsável e limpo.	Ideológica – teoria da libertação, feminismo radical e marxismo. Inserem-se os movimentos eco feministas, eco socialistas e eco teólogos.	Acadêmica – as concepções econômicas, ecológicas e sociológicas refletem a responsabilidade da comunidade científica diante do desafio da crise ambiental.
Relacionamento com o Desenvolvimento Sustentável (DS)	<ul style="list-style-type: none"> - O crescimento é tarefa indispensável para as organizações alcançarem o DS, defendem a valorização de estratégias de eficiência; - Repreende muitos componentes críticos do DS; - Modelos de gestão são inconcebíveis; - Paradigma em crise para o alcance do DS 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui contradições internas como a tendência de desvalorizar a representatividade do ser humano para com a sociedade - Ignora relacionamentos fundamentais que garantem a segurança da humanidade e a integridade ecológica do planeta; - Incompatível com o DS 	<ul style="list-style-type: none"> - Os monismos tecnocêntricos e ecocêntricos devem ser rejeitados em favor de um pluralismo moral; - O desenvolvimento humano, por vias sustentáveis é algo desejável; - A atuação organizacional deve incluir responsabilidades com os aspectos ambientais e sociais, por meio dos quais a geração de riqueza não seja encarada como um fim em si mesma; - A contribuição das organizações é compatível com o DS

Fonte: elaborado a partir de Munck, Borim-de-Souza e Silva (2012).

Munck, Borim-de-Souza e Silva (2012) sugerem que o construto "desenvolvimento sustentável", em relação aos estudos organizacionais, requer uma postura epistemológica híbrida, em que não se priorize isoladamente uma ou outra corrente teórica em detrimento de outras. Esta hibridização é considerada como relevante, uma vez que por ela os pontos de discordância são confrontados com vistas à realização de aperfeiçoamentos epistemológicos. Para os autores, é esta característica dialógica que permite um inter-relacionamento epistemológico, admitido como imprescindível para a compreensão de um fenômeno altamente complexo como o desenvolvimento sustentável.

Apesar de a adoção de um “meio termo”, do sustencentrismo ou pré-morfeanismo, com suas características interdisciplinares, pareça pertinente para o contexto de gestão das organizações que buscam o desenvolvimento sustentável (KASSEL, 2011), ainda existem algumas limitações na literatura associada ao sustencentrismo. Primeiramente, o conceito sofre com ambiguidades deixando margem para interpretações distintas sobre seu significado em nível organizacional e sobre a sua operacionalização em relação a orientações reativas e

proativas. Por conseguinte, persistem lacunas entre asserções teóricas e qualquer intenção de pesquisas empíricas com um mínimo de rigor. Ademais, em um cenário de crescente quantidade de empresas que parecem demonstrar um comportamento dito sustentável, poucos trabalhos empíricos foram capazes de explicar a adoção desta orientação (VALENTE, 2012).

Há que se frisar que na realidade os fenômenos envoltos à sustentabilidade organizacional em si ainda compõem um tema em construção na Administração e, portanto, demanda aprimoramentos contínuos em seu corpo teórico, mas principalmente, na aplicação empírica de propostas para que seja efetivamente institucionalizada na academia e nas empresas (KALLIO; NORDBERG, 2006). Os próprios estudos de Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Ketola (2009) e Munck, Borim-de-Souza e Silva (2012) são limitados nesse sentido, pois, ainda que primem pela aproximação e pelo diálogo entre estudos organizacionais e o tema do desenvolvimento sustentável, não trazem contribuições contundentes a respeito da prática da sustentabilidade nas organizações de fato.

Nesse sentido, é preciso primeiramente diferenciar os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade. Enquanto esta última é entendida como a capacidade de manter algo em um estado contínuo, o primeiro envolve processos integrativos de mudanças que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo em longo prazo. O desenvolvimento sustentável, portanto, é considerado um caminho para a sustentabilidade (KASSEL, 2011; WEINGAERTNER; MOBERG, 2011). A sustentabilidade organizacional, por sua vez, concerne ao agir organizacional que se insere holisticamente na organização e permite a construção de uma plataforma de aprendizagem (CHENG; FET; HOLMEN, 2010), a partir da interação com toda sua cadeia de *stakeholders* (VALENTE, 2012). Sua incorporação, considerada pelo contexto em que se encontra a organização (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003), admite *trade-offs* nos processos (HAHN et al., 2010) e contribui com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo (KASSEL, 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Por toda a complexidade inerente ao conceito de sustentabilidade, a abordagem interdisciplinar e multiparadigmática se faz necessária, assim como já defendido para o conceito de desenvolvimento sustentável (SHRIVASTAVA, 1994; JABAREEN, 2008; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA-SILVA, 2012). É preciso que conhecimentos de diversas áreas e visões de mundo diferentes sejam integrados para que seja dada a condição para a gestão da sustentabilidade organizacional acontecer de maneira ampla, coerente e direcionada conforme os objetivos estratégicos da organização.

4 Alinhamento Estratégico e a Abordagem da Visão Baseada em Recursos

A respeito dos conceitos de estratégia e suas variações, percebe-se grande diversidade nas definições. Munck (2005) assinala que senso crítico e de contexto são importantes para a sua compreensão no meio empresarial, dado que não é possível concretizar uma definição que abarque todas as possibilidades de significação e de sentido do termo. Isso, em virtude de que há uma contínua e evolutiva discussão sobre métodos e ferramentas estratégicas que, frequentemente, aperfeiçoam e reveem as aplicações conceituais.

Para o presente artigo, no contexto organizacional, a estratégia não deve ser considerada um plano fixo, estático ou determinado, mas sim um esquema dinâmico orientador dentro de um fluxo de decisões. Elementos básicos permeiam a gestão estratégica tais qual a definição de políticas, objetivos e ações, conscientemente elaboradas e que direcionam os rumos organizacionais (ANSOFF; McDONNELL, 1993; ANDREWS, 2001; QUINN, 2001). A gestão estratégica recebe patamar de elevada importância na organização à medida que, além de direcionar a ação dos indivíduos e gerar consistência interna, permite que a empresa alcance o ajuste – ou alinhamento – estratégico (ANDREWS, 2001).

Ao buscar-se o entendimento sobre o que seria estar alinhado em contexto organizacional, pesquisas relacionadas à estratégia indicaram que o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste e congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido simultaneamente como processo e resultado. Bem por isso, é assumido como uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente, ou como um mecanismo de mobilização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente aos processos estratégicos (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

Labovitz e Rosansky (1997) acrescentam que o alinhamento pode ser visto como uma política estratégica ampla, na qual os processos, os recursos e os sistemas organizacionais devem estar em sinergia, possibilitando preencher lacunas e sanar deficiências constatadas junto às práticas organizacionais. O conceito de alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia. No primeiro, alinhamento refere-se ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo e também ao consenso entre os gestores quanto ao resultado das decisões estratégicas, com reflexos em aspectos de comprometimento e comunicação. Nos processos de implementação, o alinhamento diz respeito à integração entre vários elementos, com ênfase na estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas que deem condições para que se viabilize a proposta estratégica (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009).

Ainda, o alinhamento estratégico possibilita a conversação entre as diferentes perspectivas de identificação e construção estratégica das abordagens *insed-out* e *outside-in*. Porter (1991, 1996), reconhecido estudioso desta última abordagem, considera a estratégia construída sob o entendimento das forças competitivas externas e das necessidades dos consumidores, cuja finalidade reside na vantagem competitiva frente aos concorrentes no mercado. Mediante uma perspectiva *insed-out*, na abordagem da Visão Baseada em Recursos – RBV – (BARNEY; WRIGTH; KETCHEN, 2001), a estratégia é desenvolvida internamente por meio do desenvolvimento, da articulação e da mobilização de seus recursos (tangíveis e intangíveis), a fim de atender às oportunidades do mercado e, por consequência, conquistar vantagem competitiva. Ressalte-se que ao seguir as premissas sustentáveis o ideal da vantagem competitiva muda em relações aos seus valores.

Apesar das distinções conceituais, ambos os pontos de vista se tornam importantes na composição do alinhamento estratégico. Compreender a organização como um portfólio de recursos e competências não elimina ou faz renegar a importância do ambiente externo (FLEURY; FLEURY, 2004). Para Wernerfelt (1984), um dos precursores da RBV, as abordagens *insed-out* e *outside-in* são dois lados da mesma moeda: muito embora partam de princípios e pressupostos diferentes, podem, inevitavelmente – e com frequência –, produzir as mesmas ideias sobre a estratégia organizacional.

A partir destas considerações, sendo a RBV uma perspectiva teórica fundamental para a construção da teoria sobre competências, a mesma é assumida também como orientadora das propostas contidas neste artigo. De acordo com Hart (1995), para que os recursos que a organização obtém acesso sejam fontes potenciais de vantagem competitiva, estes devem ser valiosos, insubstituíveis, formados de maneira tácita por processos socialmente complexos, além de serem raros, ou seja, específicos a uma determinada empresa. Tais recursos, quando combinados com objetivos direcionados, formam competências referentes à tecnologia, *design*, aquisição, produção, distribuição e serviços na organização. São as competências, portanto, os fatores determinantes do sucesso ou insucesso das estratégias adotadas com vistas à obtenção da vantagem competitiva.

Na RBV, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e competências que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado. Os defensores desta abordagem diferenciam recursos de competências a partir do entendimento de que a empresa tem acesso, mesmo que temporário, aos recursos e, por outro lado, a competência é tida como uma

habilidade, construída a partir de um conjunto de recursos (MILLS et al., 2002). Em síntese, enquanto os recursos são considerados finitos em oferta e depreciáveis quando compartilhados com terceiros, as competências referem-se aos processos dinâmicos, não findos, específicos e contextualizados da organização que são difíceis de imitar e acumulam aprendizagem, no longo prazo (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

De suma importância na visão baseada em recursos é o fato de que os recursos e as competências que a organização detém são considerados fontes fundamentais de vantagem competitiva, caracterizadas pelas propriedades de distribuição heterogênea entre as organizações de determinado setor. Apesar de as organizações comumente terem acesso a recursos semelhantes, é a capacidade em configurar, desenvolver, implantar e combinar estes recursos de maneira diferenciada, ou seja, a competência organizacional, que constitui a fonte da heterogeneidade (LEITE; PORSSE, 2003; SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Vale ressaltar que os recursos são propensos a gerar não só vantagens, mas também desvantagens competitivas à empresa. Os recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. Na maioria das circunstâncias, não são os recursos, mas os processos de entrega destes recursos que geram mais diretamente a vantagem competitiva (LEWIS, 2003). É preciso que os recursos sejam mobilizados, coordenados e entregues para se garantir o desempenho organizacional desejado. É esta instância de mobilização e coordenação de recursos que denomina a competência organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

A abordagem da RBV, como então estruturada, sugere assim que as competências são parte da estrutura organizacional e, como tal, devem influenciar o delineamento da estratégia, em resposta às demandas ambientais (BAKER et al., 1997). Fleury e Fleury (2004; 2008) argumentam que a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica e cíclica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. A escolha estratégica é então realizada a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (FLEURY; FLEURY, 2004). Esse ciclo tende a respeitar o ideal da práxis, pois aproxima por definição aspectos teóricos às ações organizacionais.

Esta inter-relação pode de fato confluir em benefícios diretos para a organização, permitindo o alinhamento entre objetivos de curto e longo prazo, uma melhor coordenação da gestão na identificação e desenvolvimento de competências que devem fomentar novas estratégias, bem como o aumento da sinergia entre novas e competências já existentes. Ainda que não originalmente considere as relações com o ambiente externo, sendo esta uma das maiores críticas a esta abordagem (HART, 1995), vertentes mais dinâmicas e integrativas a respeito das competências (por exemplo, BOYATZIS; 1982; BITAR; HAFSI, 2007) inserem este fluxo como fundamental também para a formulação e execução estratégica, além do desenvolvimento de recursos e competências.

Salienta-se, contudo, que esta perspectiva estratégica implica e ressalta a importância da integração e diferenciação por competências de todos os níveis de uma organização. Isso requer coordenação e comunicação adicionais por toda a organização (BITAR; HAFSI, 2007). Ademais, nesta linha, tem-se a participação do indivíduo como elemento imprescindível para a formação e desenvolvimento das competências organizacionais (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Ainda que estas questões já tenham sido vislumbradas por outros autores que abordam as competências a partir da RBV, a relevância concedida às competências dos indivíduos não aparece com tanta notoriedade. É perceptível, nessas linhas, que a aderência à abordagem das competências demanda da organização esforços integrativos entre os ambientes externo e interno, entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas. Os próximos tópicos irão explorar de maneira mais específica este tema. Toda essa preocupação, aqui se justifica, pois somente os indivíduos são capazes de agir, mesmo limitados, constrangidos ou manipulados, somente eles têm a prerrogativa de mudar direções assumidas.

5 Competências Organizacionais e Humanas

Desde a aplicação e propagação da RBV nas pesquisas em Administração voltadas à estratégia e à gestão de recursos humanos, o estudo sobre as competências proliferou-se, envolvendo perspectivas diversas, em disciplinas distintas como a Psicologia, a Sociologia, a Educação e a própria Administração (HALAND; TJORA, 2006). As abordagens de gestão baseadas em recursos e em competências passaram a receber atenção substancial de acadêmicos e empresários, em razão de serem consideradas as que representam os conceitos mais recentes, porém, mais contributivo se buscam explicações para o teor competitivo das empresas (DREJER, 2002; MLLS; PLATS; BOURNE, 2003).

Em perspectiva histórica, o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob o prisma do indivíduo, vinculado às lentes da Teoria Clássica da Administração, como uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter os desempenhos superiores. Desde os finais da década de 1970, houve uma ampliação das pesquisas sobre competências neste âmbito, proliferando e diversificando a temática em vários campos do conhecimento. Esta diversificação pode ser devida às diferentes escolas dedicadas ao estudo sobre competências, a norte-americana, a inglesa e a franco-germânica, (LE DEIST; WINTERTON, 2005), que, apesar de não estarem causalmente associadas, parecem conceder subsídios ao surgimento de algumas abordagens sobre o tema, por exemplo, a educacional, a psicológica e a estratégica (MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005). Independentemente da abordagem, em geral, as competências individuais são diretamente associadas ao ambiente de trabalho, ou seja, às organizações.

Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem a competência do indivíduo como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dessa forma, a competência individual voltada para o ambiente de trabalho deve agregar valor tanto à pessoa, intelectualmente, quanto à empresa, financeiramente. A competência tange às características subjacentes individuais relacionadas ao trabalho (habilidades, conhecimentos, atitudes, crenças e motivações) que a possibilitam um desempenho bem sucedido, em que “bem sucedido” significa estar de acordo com as funções estratégicas da organização (como visão, missão, particularidades, orientação para o futuro, entre outros) (CHEN, NAQUIN, 2006).

Espera-se que a organização observe os indivíduos que nela exercem suas funções não como meramente um recurso ou um ativo, mas sim uma extensão estratégica de todos os objetivos mercadológicos. Assim sendo, as competências identificam a proficiência dos indivíduos em tomarem decisões acertadas mediante situações de dificuldades complexas. Para tanto, o desenvolvimento destas competências deve ocorrer, principalmente, por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais em seus funcionários (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2011). Neste sentido, a definição das competências é explorada a partir do detalhamento dos comportamentos de entregas (WOODRUFFE, 1991). Conforme Dutra (2001), a entrega consiste em uma dimensão da competência concernente àquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização: o fato de que uma pessoa deter uma competência,

não implica necessariamente que a organização se beneficia diretamente deles; a verificação da “entrega” indicaria este benefício.

Além destas premissas mais racionais e objetivas acerca das competências, há autores que buscam vertentes com elementos mais subjetivos. Para Maggi (2006), por exemplo, a competência individual representa a tradução de conhecimentos e experiências em ação, no decorrer de uma aprendizagem contínua. A competência é primordialmente ‘saber interpretar’, ‘saber avaliar’ e ‘saber intervir’ para administrar, ao mesmo tempo, o desenrolar da ação e o espaço dos reconhecimentos recíprocos. O autor acrescenta que a competência é uma combinação de elementos distintos: a dimensão do conhecimento se combina inevitavelmente com a da experiência, com a dos valores, com a história pessoal e a história do trabalho, e tudo isso no momento da ação individual, subjetiva e social. A competência é então contextualizada, é específica de uma determinada situação, e assim, totalmente contingente; é impossível reproduzi-la ou transpô-la para outra situação.

São as competências do indivíduo, ou competências humanas, portanto, que possibilitam o desenvolvimento das competências organizacionais. De acordo com Borim-de-Souza (2010), ao tratar-se destas últimas, não se menciona a ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas sim, se concebe a organização competente em determinados aspectos, justamente pela decorrente competência de gerir suas redes de relacionamento e de desenvolver as competências dos indivíduos nelas inseridos. Fleury e Fleury (2004) complementam que as competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Desse modo, o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências humanas e das condições dadas pelo contexto (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011b).

Fundamentado na RBV, o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) pode ser considerado o marco acadêmico mais representativo da discussão sobre competências organizacionais. Predecessores desta corrente teórica, Mills et al. (2002) compreendem que os recursos são coordenados em um determinado caminho, e sempre será possível entender uma competência a partir de seus recursos, sendo possível aprimorá-la. Dessa forma, na concepção desses autores, a competência representa quão bem, ou não, a organização pode ter o desempenho adequado para as suas atividades necessárias. Nesse sentido, a competência organizacional pode ser entendida como um conjunto de recursos coordenados e em ação que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2001; MILLS et al. 2002; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Ao longo dos anos, abordagens de gestão baseadas em competências provaram ser alicerces fundamentais em muitas funções organizacionais, principalmente às relacionadas à gestão de pessoas, além de possibilitar o alcance de benefícios substanciais ao fomentar o alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e a estratégia da empresa (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Assim, é possível inferir que a formação de competências em uma organização envolve: a competência dos indivíduos com os quais ela se relaciona; a dinamicidade de sua estrutura e recursos; seus valores e cultura; bem como o contexto externo. Ao se definir e se avaliar as entregas esperadas para as competências organizacionais criam-se parâmetros para se dizer quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para as suas atividades centrais. Como a competência permeia toda a gestão da organização, pode assumir a condição de orientar sua atuação estratégica, tática e operacional.

Assim como ocorre com as competências do indivíduo, as competências organizacionais também são pesquisadas sob lentes mais interativas e subjetivas. Na visão de Spanos e Prastacos (2004), por exemplo, competências organizacionais são entidades socialmente construídas,

arranjadas em redes de conhecimentos, constituídas por relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem, no longo prazo. Pode-se dizer que a competência representa a habilidade da organização em agir, em sentido metafórico o ‘agir de uma tecelagem’, unindo diferentes aspectos da organização – especialmente o capital humano – e formando uma rede de intensa interação passível de provocar a criação e a aplicação do conhecimento. Logo, os componentes constitutivos, ou seja, os recursos, fundamentais de qualquer competência organizacional são o conhecimento e as pessoas.

Também por esta perspectiva, De Carolis (2003) pontua que as competências representam a acumulação do conhecimento à medida que as organizações aprendem ao longo do tempo, atualizam este conhecimento em forma de competências e implementam-nas estrategicamente por meio de seus produtos no mercado. As competências estão imersas de tal forma nas organizações que, para adquirir um conjunto diferente de competências, são necessários investimentos significativos em termos de recursos, como capital, pessoas e visão gerencial. Também por esta característica de imbricamento mútuo de recursos das competências na organização, são consideradas difíceis de imitar.

Simplificadamente, pode-se distinguir os estudos referentes às competências entre perspectivas racionalista e interpretativista. Muitos autores associam a competência organizacional ao melhor desempenho de atividades e ao alcance de resultados de objetivos estratégicos e organizacionais, perspectiva esta geralmente associada a uma proposta racionalista (MOURA; BITENCOURT, 2006). As competências podem ser entendidas como ativos presentes na organização, dos quais ela necessita para enfrentar seus desafios. Os empregados devem atender às competências organizacionais, são vistos como jarras vazias que devem ser preenchidas com competências conforme os objetivos da organização (HALAND; TJORA, 2006).

Associada à corrente americana, em termos pessoais, as competências descrevem características pessoais associadas com alto desempenho no trabalho e altos índices de motivação. O conceito de competências está conectado a padrões funcionais relacionados ao trabalho e ao conhecimento subjacente, podendo ser aprendido através de treinamento e desenvolvimento (LE DEIST; WINTERTON, 2005), e recompensado por benefícios, mediante eficiência comprovada. Abarca uma visão utilitarista e instrumentalista sobre competência, baseada em atributos, mecanicista, burocrática e livre do contexto (HALAND; TJORA, 2006).

Em contrapartida, na abordagem construtivista, a competência é concebida como um processo em construção, com destaque para as aprendizagens individuais e coletivas. As competências organizacionais são entidades socialmente construídas, arranjadas em redes de conhecimentos, constituídas por relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem, no longo prazo (SPANOS; PRASTACOS, 2004). O desenvolvimento da competência é percebido como um processo parte da rotina organizacional, logo, dependente do contexto e baseado na cultura da organização. O modo como os indivíduos vivenciam o trabalho é importante para a constituição e a viabilização da competência organizacional (HALAND; TJORA, 2006).

Por esta abordagem, o elenco de competências humanas adquiridas é capaz de lidar com situações inesperadas, não rotineiras, promovendo, assim, instâncias de aprendizagem. A competência, desse modo, se consolida a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de um resultado. Cabe à empresa poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente, dando um lugar privilegiado à aprendizagem da autonomia como autodesenvolvimento (MOURA; BITENCOURT, 2006). Assim, a competência significa relações, é mais do que características individuais, dependente do contexto, enquadramento interno à cultura organizacional (HALAND; TJORA, 2006).

Uma breve análise sobre as definições apresentadas permite algumas inferências. Independente da abordagem utilizada para conceituar a competência, voltada para o desempenho organizacional, para o alcance de resultados esperados ou a aprendizagem, o fato é que a competência é alcançada pela mobilização de recursos e esta mobilização possui um objetivo final. A diferença está na visão da competência: enquanto as abordagens voltadas ao desempenho e ao resultado, da perspectiva racionalista, pontuam as competências como um ativo, algo finalizado, os conceitos relacionados à aprendizagem, estabelecem a competência como um processo mais dinâmico, em construção, ou seja, em constante mudança. Esta abordagem interpretativista/construtivista diferencia-se também por considerar o indivíduo como essencial na constituição de competências.

Não se acredita que estas abordagens sejam totalmente independentes ou divergentes, pelo contrário, pode-se dizer que são complementares. À medida que a perspectiva racionalista pode ser utilizada para a medição e visualização de resultados e objetivos, a construtivista pode ser aplicada para a formação e desenvolvimento das competências e seus elementos constitutivos. Haland e Tjora (2006) são da mesma posição e defendem a interdependência da competência enquanto ativo (versão racionalista) e enquanto processo (versão construtivista) no que diz respeito à aprendizagem, uma vez que ao mesmo tempo em que há trocas e compartilhamento de competências (competência como um ativo) há também a experenciação daquelas competências por cada indivíduo (competência como um processo). Em outras palavras, não há melhor abordagem, a racionalista ou a construtivista, depende do foco em vista, a despeito de que, em termos de escopo, esta última se mostra mais abrangente.

A visão baseada em recursos e, especificamente a abordagem das competências, tem se mostrado uma perspectiva orientadora de decisões sobre organização de recursos para a sustentabilidade (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011; MUNCK, 2013). Compreende-se que ao se posicionar em acordo aos preceitos da sustentabilidade, é oportunizado à organização o desenvolvimento de competências organizacionais únicas (SHARMA, VREDENBURG, 1998), as quais devem influenciar significativamente os desempenhos econômico, ambiental e social da empresa, definidos em âmbito estratégico e de forma sistêmica (ETZION, 2007; PAULRAJ, 2011). Tal desenvolvimento associa-se a um conjunto peculiar, interligado e interdependente de competências humanas passíveis de dar condições à organização de responder aos desafios da sustentabilidade (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). Por estas constatações, a abordagem das competências, pela capacidade de converter conceitos e propostas de gestão em ação, por primar e direcionar para a prática, se apresenta como alternativa viável e favorável à gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações.

Depois do trajeto teórico percorrido, o próximo tópico apresentará as sínteses elaboradas, quais sejam: as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas condizentes à gestão voltada à sustentabilidade. A partir daí, propor-se-á um *framework* que represente um tipo ideal unificador de correntes paradigmáticas e orientações para o agir prático.

6 Considerações Finais - As inter-relações entre Estratégia, Competências e Sustentabilidade – propondo um *framework* da inter-relação ideal

Epstein (2008) destaca que as constantes incertezas sobre o quanto a sustentabilidade é necessária, o quanto ela custa e também quanto ao horizonte de tempo necessário para medir seus benefícios tornam difícil implementá-la da mesma forma que outras iniciativas estratégicas. De fato, muitas empresas ainda não desenvolveram qualquer estratégia de sustentabilidade coerente ou mesmo qualquer forma sistemática de pensar ou gerir seus impactos na sociedade e no meio ambiente. Comumente, de forma geral, o que se nota são ações isoladas internamente, sem qualquer vínculo estratégico e ainda iniciativas desarticuladas da rede de atuação da organização.

A ideia defendida, contudo, é a de que um sistema de gestão da sustentabilidade organizacional deve emergir, ser incorporado e estar alinhado à visão e à estratégia de negócios. Além de ser sensível ao contexto. Isso significa ter a sustentabilidade presente e integrada em decisões operacionais, táticas e estratégicas, não só em assuntos rotineiros ou internos (quanto ao clima e à cultura organizacional, por exemplo), mas também em questões que envolvem atores sociais externos (prefeituras, organizações da sociedade civil) e eventos específicos (crises, por exemplo). Além disso, a sustentabilidade incidirá sobre o desenvolvimento, a aquisição e a alocação dos mais diversos recursos, desde maquinários à marca, inclusive – e, talvez, sobretudo – os sociais, no sentido de abranger recrutamento, seleção, decisões referentes à carreira e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de competências.

Pela abordagem das competências, segundo Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), permite-se à organização traduzir os agires organizacionais referentes à sustentabilidade, ou seja, os processos de ações e decisões (MAGGI, 2006) em competências organizacionais, concedendo-lhe objetividade na descrição e condições de registrar eficiência frente aos resultados almejados. As competências – organizacionais e humanas – constituem, dessa forma, o agir organizacional mobilizador de recursos e formador de uma cadeia de relacionamento capaz de retratar o caminho para o acontecimento da sustentabilidade nas organizações, sem deixar de considerar as influências externas.

Como as competências permeiam toda a gestão da organização, pode-se assumir a sua condição de orientar a atuação estratégica, tática e operacional. Frisa-se, porém, que as decisões que direcionam as atividades da organização em relação à sustentabilidade ocorrem basicamente em nível estratégico e são refletidas para os níveis tático e operacional (em que também podem acontecer decisões mais pontuais). São os gestores nos níveis estratégicos, portanto, que devem assumir a responsabilidade, desenvolver e disseminar o alinhamento entre estratégia e resultados de sustentabilidade por toda organização (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2014).

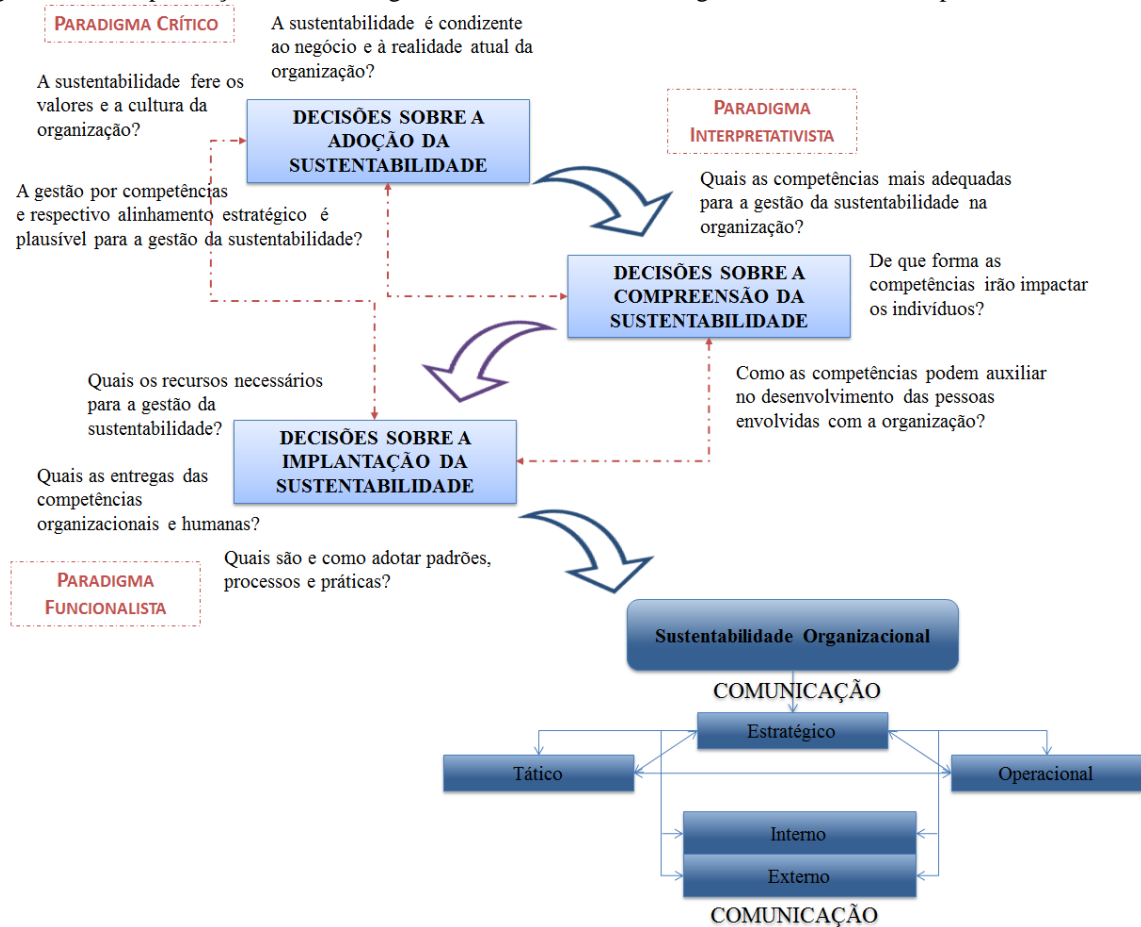
Na realização da estratégia, aprende-se conforme os erros, acertos, carências e sobras em termos de recursos e competências; conseqüentemente desencadeia-se um processo de mudança no sentido de adquiri-los, aprimorá-los ou corrigi-los. Análises são sugeridas a fim de averiguar atuais e buscar novos padrões de vinculação entre resultados e estratégias organizacionais. O mesmo pode ocorrer em relação às estratégias que podem ser readequadas, conforme verificação de desvios e alterações diversas no ambiente organizacional (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2014). Segundo Epstein (2008), o processo de realimentação é um aspecto importante na gestão da sustentabilidade organizacional, pois desafia a mudar as estratégias e suposições adotadas, quando necessário, além de reforçar ações que se mostrarem positivas.

Traduzir os processos de ações e decisões a respeito da sustentabilidade em competências significa que esta deixará de estar presente somente no discurso organizacional e passará a transformar-se em ação potencial. Fala-se em ação potencial, pois as competências são os mecanismos para tornar a sustentabilidade em práticas, mas, necessitam estar de fato, alinhadas com a proposta e com o momento vivenciado pela organização, caso contrário, corre-se o risco de reforçarem a estaticidade ou até mesmo reforçarem sofismas. Sem as competências e seu respectivo alinhamento com a estratégia organizacional, criam-se discursos vazios e sem chances de se converterem em ações.

De maneira simplificada, há em perspectiva, dessa forma, um fluxo de gestão da sustentabilidade, semelhantemente (mas não igual) a outras iniciativas estratégicas. Inicialmente, há as discussões e o processo decisório em adotar ou não as premissas do fenômeno, de modo que sejam colocadas em pauta questionamentos acerca de se esta é uma opção condizente ao negócio, à cultura, às condições contextuais e ao momento vivenciado pela organização. Uma etapa sequencial seria a definição de competências organizacionais e

humanas adequadas e seu desenvolvimento, concomitantemente à compreensão de implicações internas e externas das decisões tomadas. Passa-se à fase de implementação, com a identificação, a aquisição e a mobilização de recursos para se viabilizar a sustentabilidade na organização, juntamente ao detalhamento de competências organizacionais e humanas que a orientará. A partir daí, são dadas as indicações para o estabelecimento de práticas, padrões avaliativos e a definição de processos de realimentação. A sustentabilidade é colocada em prática por vias operacionais, táticas e estratégias, estendida aos domínios internos e externos à organização, de modo sistêmico, ou seja, com conexões em todos os campos. A comunicação é essencial por todo o processo. Por consistirem em decisões estratégicas, os gestores posicionados neste nível da organização são responsabilizados. A Figura 2 demonstra este raciocínio.

Figura 2 – Exemplificação do fluxo de gestão da sustentabilidade organizacional, em um tipo ideal.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que há um fluxo ideal em curso, em que o resultado é a viabilização da sustentabilidade organizacional, consequência da conversão das premissas discursadas acerca da sustentabilidade em competências. A Figura 2 ilustra uma sistematização simplificada e ideal de fases que as decisões sobre a sustentabilidade podem assumir ao ser considerada pelas organizações, nos termos das propostas deste artigo. Não se determina que necessariamente as empresas a adotem por estas vias, mesmo porque, esta é uma configuração ideal de um fluxo de gestão da sustentabilidade. O propósito, dessa monta, é ilustrar um raciocínio base para o objetivo maior deste tópico e do artigo, o de delinear um *framework* representativo de um tipo

ideal da inter-relação entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas condizentes à gestão voltada à sustentabilidade.

Mas, como a área de estudos organizacionais pode contribuir neste aspecto? Como podem auxiliar na gestão da sustentabilidade? Acredita-se que a contribuição reside nas particularidades de cada visão sobre a gestão que cada paradigma concede, apropriados a cada fase do fluxo, bem como na possibilidade de conversação entre eles e nas resultantes desta troca (representada pelas setas pontilhadas, Figura 2). Em cada momento, um paradigma tem mais contribuição que o outro. Partindo do princípio de que a sustentabilidade já prevê uma abordagem multiparadigmática, híbrida e interdisciplinar (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MEBRATU, 1998; KETOLA, 2009; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; SILVA, 2012), bem como preza pelo benefício coletivo e não individual, pela noção de colaboração, da gestão alinhada e coordenada, não se privilegia uma visão de mundo exclusivamente. Sendo assim, os paradigmas funcionalista, interpretativista e crítico (humanismo radical e estruturalismo radical) podem contribuir com a gestão da sustentabilidade organizacional, cada qual à sua especificidade espacial e temporal.

Ao decidir adotar ou não a sustentabilidade, cabe à organização levantar questionamentos que o paradigma crítico pode fundamentar. Como visto, esta visão de mundo crítica tem por premissas a liberdade e a emancipação do ser humano sob a dominação ideológica social, a ruptura com o *status quo*, a compreensão e a transformação do mundo (BURRELL; MORGAN, 2006). Nesse sentido, Banerjee (2003) argumenta que o desenvolvimento sustentável necessita de objetivos emancipatórios e, para tanto, demanda revisões no próprio conceito, uma vez que são limitantes e ilusórios. As definições de sustentabilidade exigem ir além do compromisso com a proteção ambiental e o crescimento econômico, envolve a reversão da apropriação industrial da natureza e o reconhecimento dos limites estruturais e naturais do desenvolvimento sustentável. Além disso, não se refere apenas à gestão da eficiência (embora se reconheça seu papel), mas diz respeito ao repensar das relações homem/natureza, à revisão de doutrinas do progresso e da modernidade, e ao privilégio de visões de mundo alternativas. Com base em Almeida (2007), acrescenta-se que a sustentabilidade implica uma mudança de mentalidade subversiva, já que rompe a ordem tradicional das coisas, redesenhando as estruturas de poder, com a qual poucos dirigentes, gestores e acionistas estão preparados para lidar.

Por estas considerações, o paradigma crítico pode auxiliar as organizações a se direcionarem nos processos de ação e decisão a respeito da adoção ou não da sustentabilidade. São envolvidas neste aspecto questionamentos tais como: adotar a sustentabilidade significa romper com o sistema econômico vigente (capitalismo)? Quais os riscos de reforçar e/ou de que maneira a organização irá trabalhar para eliminar a manutenção do *status quo*, compreender/reverter relações de poder e não se utilizar de sofismas ao optar pela sustentabilidade na gestão? A organização precisa da sustentabilidade da forma que está disseminada ou deverá repensá-la? O que significará “sustentabilidade” para a organização, de modo que seja pertinente à realidade e à cultura? Em que medida a organização irá contribuir de fato com um desenvolvimento sustentável global? A gestão por competências e respectivo alinhamento estratégico é algo plausível para a gestão da sustentabilidade?

Responder a questões como estas podem fornecer à organização subsídios para decisões mais fundamentadas, mais maduras e menos ingênuas. A sustentabilidade, caso adotada pela organização, deverá fazer sentido à medida que sua adoção será pensada de maneira contextualizada. Além disso, alternativas ao *status quo* serão consideradas. A gestão por competências e o alinhamento à estratégia organizacional, do mesmo modo, passarão a ser pensados como inerentes à gestão da sustentabilidade. Caso as respostas aos questionamentos levem à organização a não adotar a gestão sustentável – o que também é possível – estas decisões também deverão ser coerentes e legítimas.

Tendo em vista um cenário positivo – em que se opta pela sustentabilidade – uma próxima etapa no fluxo corresponde aos processos de ações e decisões voltados à compreensão da gestão da sustentabilidade no contexto organizacional. Neste momento, os preceitos do paradigma interpretativista podem contribuir na medida em que abarcam a experiência e a interpretação subjetiva, os sentidos que orientam as ações, a interação social da qual emergem e se modificam os sentidos (VERGARA; CALDAS, 2005). Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012), com base em Springett (2005), afirmam que nesta perspectiva é preciso atentar-se à necessidade de compreender que sustentabilidade não é somente um discurso sobre ecologia e economia, mas que é, essencialmente, uma discussão ideológica e política. Assim, os efeitos sobre os indivíduos e seus comportamentos são reais e o papel da educação e, conseqüentemente, do desenvolvimento de competências, fundamental. “O foco tem que sair do *o quê* para o *como* desenvolver estratégias de gestão socioeconômica e ambiental” (SPRIGETT apud BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012, p. 587). Para os autores, o “como” reside no desenvolvimento de competências humanas, mais especificamente na competência societal, a qual se refere à capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais da gestão das organizações, em articulação com os diversos grupos de interesse, e estabelecer diálogos entre empresas e sociedade (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012; BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014).

Este é o momento então de discutir os significados da viabilização da sustentabilidade, envolvendo os indivíduos e as implicações sobre eles. Indagações a serem feitas incluem: Quais seriam as competências organizacionais e humanas adequadas para a gestão da sustentabilidade na organização? De que forma estas competências irão impactar os indivíduos? Como as competências podem auxiliar no desenvolvimento das pessoas envolvidas com a organização? Como estimular um sentido comum e significados compartilhados sobre a sustentabilidade na organização?

As respostas às questões desta natureza contribuem para o início da estruturação da gestão da sustentabilidade na organização. Ou seja, são formadas as bases pelas quais as competências organizacionais e humanas serão norteadas, o envolvimento das pessoas é enfatizado e priorizado a fim de que os entendimentos referentes à sustentabilidade sejam homogêneos. Da mesma forma, o alinhamento entre estratégia, competências e sustentabilidade deve dar indícios de sua solidificação, pois neste processo de formação de sentido, o abstrato começa a ser tangibilizado, os discursos e definições começam a receber condições de se transformarem em ação.

A definição de competências constitui uma ação relevante uma vez que varia conforme o contexto e incide diretamente no desenvolvimento das mesmas (HALAND; TJORA, 2006). Isso irá envolver a capacitação de gestores e funcionários via educação, formação e desenvolvimento de competências humanas, incidindo não somente no âmbito profissional mas também no pessoal. As decisões sobre a compreensão da sustentabilidade são fundamentais, portanto, para que os processos decisórios sobre a implantação da sustentabilidade sejam feitos a partir de bases legítimas e concisas.

As decisões seguintes então concernem à implantação da sustentabilidade como uma iniciativa estratégica na organização. Neste período, o paradigma funcionalista contribui mediante suas premissas de objetividade, do conhecimento explicativo e preditivo de uma realidade externa e da natureza regulada dos negócios humano. Epstein (2008), nesta perspectiva, defende que para implementar uma estratégia de sustentabilidade eficaz é fundamental que os gestores compreendam as relações causais entre as várias ações que podem ser tomadas, integrem a sustentabilidade em decisões operacionais, tácitas e estratégicas e sobre a alocação de recursos e reconheçam que a estratégia, a liderança e processo de implementação são componentes essenciais para a gestão da sustentabilidade. Por este entendimento, a sustentabilidade é inserida como uma ferramenta ‘guarda-chuva’ que auxilia na identificação e

gerenciamento dos riscos – e benefícios gerados – econômicos, ambientais e sociais de maneira sistêmica e integrada (AZAPAGIC, 2003).

Discutem-se, assim, questões como: quais os recursos necessários para a gestão da sustentabilidade? De que forma obtê-los? Quais os perfis e as entregas das competências organizacionais e humanas? Quais são e como executar os processos de desenvolvimento e padrões avaliativos das competências definidas? Quais práticas viabilizar e como estrutura-las em cada área organizacional e corporativamente? Quais os direcionamentos para ações internas e externas à organização? Como monitorar o alinhamento entre estratégia, competências e sustentabilidade?

É neste momento que as definições, os conceitos tomam forma e recebem condições concretas de se converterem em ação. Considerar e responder a tais questionamentos devem auxiliar a organização na estruturação da implementação da sustentabilidade em suas áreas funcionais e ambiente externo (relacionamentos, por exemplo), bem como no respectivo alinhamento estratégico. Competências organizacionais, humanas, sustentabilidade e estratégia deverão caminhar juntos. As decisões tomadas refletirão de maneira direta a ocorrência da sustentabilidade organizacional, com efeitos tanto para a própria organização, quanto para os indivíduos envolvidos e para a sociedade ao entorno. Estes podem ser resultados financeiros e referentes à imagem organizacional, desenvolvimento da autonomia nos indivíduos e maiores níveis de satisfação com o ambiente de trabalho, além de benefícios para o desenvolvimento local, como elevação de índices sociais e melhorias ambientais.

O alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia. Ou seja, tanto no ajuste da estratégia ao ambiente competitivo e ao consenso entre os gestores quanto ao resultado das decisões estratégicas, quanto na integração entre vários elementos que dão condições para que se viabilize a proposta estratégica (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009). Organizações que não se preocupam em alinhar suas estratégias com as competências, e vice-versa, desenvolvem a tendência de incorrer em diversos erros que direcionam para desperdícios, desvios de foco na ação, treinamentos inadequados e investimentos em áreas de retorno duvidoso (MUNCK, 2005).

A implementação da sustentabilidade significa, portanto, 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), ou, em outras palavras, de competências. O propósito em se definir competências reside em prover detalhes suficientes sobre elas a fim de que, inseridas em um modelo de competências, os indivíduos sejam capazes de reconhecer a competência em ação, possam detectá-la, recomendar ações de desenvolvimento e perceber oportunidades. Estas aplicações exigem um entendimento comum sobre competências (MCLAGAN, 1996).

Nota-se, assim, a inter-relação entre estratégia, competências organizacionais e humanas e sustentabilidade inseridas nas as decisões também conectadas do fluxo de gestão da sustentabilidade proposto. As decisões sobre a adoção da sustentabilidade na organização, acerca do conceito a ser institucionalizado, impactam as decisões sobre a forma de compreensão sobre o fenômeno por todos os envolvidos, assim como as consequências no desenvolvimento dos indivíduos. Tais decisões, por suas vezes, refletirão as decisões e estruturações quando da implantação da sustentabilidade.

As inter-relações entre sustentabilidade, estratégia, competências organizacionais e humanas em uma perspectiva conjunta entre práxis e orientações epistemológicas, em um ciclo e que se produzem mutuamente, trazem consequências para outros tópicos associados à prática e à teoria. No Quadro 4, estão elencados alguns, organizados a partir do entendimento construído. Observa-se que os conceitos norteadores são os Paradigmas dos Estudos Organizacionais. Alguns dos tópicos, do modo como organizados no Quadro 4, foram explicitamente tratados ao longo do desenvolvimento do artigo (conceito de organização;

abordagens teóricas – sustentabilidade, competências; fluxo dos processos decisórios sobre sustentabilidade), enquanto outros derivam das implicações dos conceitos selecionados (abordagem metodológica de pesquisa; competências organizacionais; competências humanas; alinhamento estratégico; relacionamento da organização com o entorno). Importante ressaltar que o tópico “Abordagens Teóricas - Sustentabilidade” abrange os três paradigmas norteadores uma vez que o conceito assumido é interdisciplinar e multiparadigmático. Entende-se que outros tópicos podem emergir, à medida que se avança no desenvolvimento do raciocínio exposto.

Quadro 4 – Síntese das implicações teóricas e práticas das inter-relações propostas

Paradigmas dos Estudos Organizacionais	Paradigmas Críticos (Humanista Radical e Estruturalista Radical)	Paradigma Interpretativista	Paradigma Funcionalista
Conceito de organização	Anti-organização: fenômenos de existência intersubjetiva, fonte de dominação.	A organização é uma entidade socialmente construída.	A organização é uma realidade pré-determinada.
Abordagem metodológica de pesquisa	Estudos profundos, longitudinais, que permitam compreensão da sustentabilidade organizacional a partir do questionamento, e da busca de alternativas ao <i>status quo</i> e da transformação.	Pesquisas compreensivas, explicativas, aprofundadas, que permitam a emersão da subjetividade presente na gestão da sustentabilidade.	Pesquisas sistematizadas, focalizadas, que permitam inferências sobre relações causais dos aspectos que envolvem a viabilização da gestão da sustentabilidade nas organizações.
Abordagens Teóricas – Sustentabilidade	A sustentabilidade organizacional prima por uma abordagem interdisciplinar e multiparadigmática. Refere-se ao agir organizacional que se insere holisticamente na organização e permite a construção de uma plataforma de aprendizagem, a partir da interação com toda sua cadeia de <i>stakeholders</i> . Sua incorporação, considerada pelo contexto em que se encontra a organização, admite <i>trade-offs</i> nos processos e contribui com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.		
Abordagens Teóricas – Competências	Anti-competência; a competência é definida em sistemas pós-determinados, em controle do grupo, não são pré-determinadas pela organização.	Interpretativista: a competência é um processo dinâmico, em construção, relacionada à aprendizagem.	Racionalista: a competência é um ativo, algo finalizado, voltada ao desempenho e ao resultado.
Competências organizacionais	Processos auto reflexivos sobre os reais objetivos organizacionais e suas implicações ambientais e sociais.	Processos questionadores de entendimentos prévios assumidos. Abertura a novas formas de ver e lidar com o vivido.	Processos alinhados, pós-reflexões, que retratam a coerência das propostas organizacionais rumo à sustentabilidade.
Competências Humanas	Processos auto reflexivos sobre possíveis aspectos impositores/alienadores das competências sobre os indivíduos, foco na emancipação e autonomia.	Processos de auto desenvolvimento, voltados ao bem estar dos indivíduos, da sociedade como um todo e do meio ambiente,	Processos alinhados às propostas definidas para a sustentabilidade, com implicações para os indivíduos, organização e sociedade.
Alinhamento Estratégico	Alinhar para quê?	Alinhar o quê (entendimentos/significados)?	Alinhar estratégia, competências e premissas da sustentabilidade
Fluxo dos processos decisórios sobre sustentabilidade	Adoção: decisões sobre a adoção ou não das premissas da sustentabilidade na organização.	Compreensão: decisões sobre os significados da viabilização da sustentabilidade, envolvendo os indivíduos e as implicações sobre eles.	Implementação: decisões sobre estruturação da implementação da sustentabilidade nas áreas funcionais e no ambiente externo, além de decisões

			referentes às ações acerca do alinhamento estratégico.
Relação da organização com o entorno	Questionamento contínuo do <i>status quo</i> , principalmente em aspectos econômicos e políticos que tangenciam a sustentabilidade organizacional.	Questionamento contínuo dos conceitos assumidos como certos nos relacionamentos em que a organização se envolve.	Alinhamento de ações ente demandas externas e internas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As indicações no Quadro 4 permitem algumas reflexões e constatações. É perceptível que muito embora peculiares em suas premissas originais, os três paradigmas dos estudos organizacionais apresentam aspectos que se conectam e se complementam no que se refere à temática deste estudo. Por exemplo, concernente às abordagens metodológicas de pesquisa, estudos pautados em questionamentos e na busca de alternativas ao *status quo*, na transformação (paradigmas críticos), podem fundamentar pesquisas compreensivas, que permitam a emersão da subjetividade presente na gestão da sustentabilidade (paradigma interpretativista), além de fomentar pesquisas sistematizadas voltadas às relações causais dos aspectos que envolvem a viabilização da gestão da sustentabilidade nas organizações (paradigma funcionalista). Da mesma maneira, estas últimas podem instigar questionamentos e estudos com visões de mundo mais críticas e vice-versa, assim como pode ocorrer no caso das pesquisas interpretativistas. Esta ideia de inter-relação pode ser vista como presente em todos os outros tópicos pontuados. Conforme já argumentou Morgan (2007), para o contexto de pesquisa aqui assumido, as perspectivas dos estudos organizacionais não estão tão distantes quanto se pressupõe.

Reforça-se, portanto, a necessidade de uma abordagem multiparadigmática e de epistemologias diversas para a gestão da sustentabilidade organizacional. Visões únicas ou excludentes limitam a compreensão e viabilização deste fenômeno nas organizações, dada sua complexidade. Pode-se argumentar que a escolha por uma ou outra perspectiva facilita o entendimento e/ou a resolução de determinados problemas. Todavia, a escolha consciente e justificada de uma “lente” em certas situações não deve ser contida. A ideia defendida é a de que a “castração” injustificada de alternativas para estudos e tomadas de decisão na gestão possa vir a reprimir soluções mais adequadas, coerentes e legítimas. Ademais, pode-se alegar que as múltiplas visões fazem aumentar ainda mais a complexidade do fenômeno. Admoesta-se, porém, que sendo a sustentabilidade organizacional complexa por si, sua compreensão holística não é cabível por outra via.

As associações entre competências organizacionais, humanas e estratégia em um contexto que busca novas orientações para a gestão da sustentabilidade, mostram-se não só pertinentes, mas também exigentes de novos olhares paradigmáticos e epistemológicos. Olhares estes que expõem as particularidades e que ao mesmo tempo favorecem a complementaridade entre diferentes correntes teóricas, bem como prezam pela aproximação entre teoria e ideais da práxis. Os problemas enfrentados pela gestão – da sustentabilidade – ignoram limites teóricos, paradigmáticos, epistemológicos. Cabe aos estudiosos e gestores a ciência da amplitude da sustentabilidade, a fim de buscar caminhos alternativos e questionadores, fundamentados em bases sólidas e legítimas e não pautados em sofismas.

As abordagens paradigmáticas e suas inter-relações com ideais da prática da gestão da sustentabilidade organizadas em um fluxo evidenciam e clarificam as proposições construídas acerca da dinamicidade do fenômeno e, conseqüentemente, da necessidade de múltiplas visões em conversação. Respeitam-se as premissas dos

paradigmas e suas contribuições específicas em momentos decisórios diferentes. Pautar-se em associações da práxis e da teoria, como as evidenciadas por este estudo, podem reduzir confusões, clarificar e simplificar ideias, seja no âmbito da academia ou do cotidiano organizacional.

Enfim, as discussões à respeito do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, seja em nível societal ou organizacional, demandam carga considerável de produções teóricas e empíricas a fim de que seja efetivamente compreendido como um fenômeno ditatorial da relação homem-natureza, no contexto econômico vigente – seja ele qual for. Pesquisas futuras que avancem nas propostas deste estudo podem orientar-se pela investigação empírica do fluxo da gestão da sustentabilidade nas organizações, o completando ou o refutando, assim como podem dedicar-se à ampliação das inter-relações entre sustentabilidade, estratégia, competências organizacionais e humanas, no plano dos estudos organizacionais e da práxis.

Referências

- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, Edward. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, n.5, 2003, p. 303-3016.
- BAKER, J.C.; MAPES, J.; NEW, C.C.; SZWEJCZEWSKI, M.. A hierarchical model of business competence. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 8, n. 5, p. 26 –272, 1997.
- BANERJEE, S.B.. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of nature. **Organization Studies**, v. 24, n.1, p. 143–180, 2003.
- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013
- BARNEY, J; WRIGTH, M; KETCHEN, D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27; p.625-641, 2001.
- BITAR, J.; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration, **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 403–419, 2007.
- BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A.L.. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 21, n. 1, 2014.
- BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V.N.; RODRIGUES, A.L.. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. **Organizações & Sociedade - O&S**, v.19, n.63, p. 583-598, 2012.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Hants: Ashgate, 2006.
- CHEN, H.; NAQUIN, S. S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment.. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p.265-282, 2006.
- CHENG, C. Y.; FET, A. M.; HOLMEN, E. Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, **Proceedings**. 16th International Sustainable Development Research Conference, Hong Kong, 2010.

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-57.

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

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

DESLAURIE, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

DREJER, A. **Strategic Management and Core Competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.

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

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001

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

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

ETZION, D. Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review. **Journal of Management**, v. 33, n. 4, p.637-664, 2007.

FACHIN, R.; RODRIGUES, S.B. Nova técnica: teorizando sobre organizações – vaidades ou pontos de vista? In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 99-104.

FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 46, n. 4, 2006, p.48-65.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, v.44, n.1 , p.44-57, 2004.

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

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

GALLELI, B. ; MUNCK, L. ; PILLI, L. E. ; MAZZON, J. A. . A model for organizational sustainability management: a structural equation modeling approach. **Business Systems Review**, v. 3, n. 2, Special Issue, p. 142-163, 2014.

GARCIA, F. C; BRONZO, M. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1, 2000, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2000.

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, 1995, p. 874-907.

- HALAND, E.; TJORA., A. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. **Human Relations**, v. 59, n.7, p. 993–1016, 2006.
- HART, S. L.. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20., n.4, .p. 986-1014, 1995. 122
- _____; DOWELL, G.. Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm : Fifteen Years After. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.
- _____; MILSTEIN, M. B. Creating Sustainable Value. **The Academy of Management Executive**. v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.
- HOFF, D.N.; BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E.A. Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Inovação, Gestão e Produção (INGEPRO)**. v.1, n.4, p. 160-176, 2009.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G.. Sustainable Development: mapping different approaches. **Sustainable Development**. v. 13, n. 1, p. 38–52, 2005.
- JABAREEN, Y. A new conceptual framework for sustainable development. **Environment, Development and Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 179–192, 2008.
- _____. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v.8, n.4, 2009: p.49-62.
- KALLIO T. J.; NORDBERG, P. The evolution of organizations and natural environment discourse: some critical remarks. **Organization & Environment**, v. 19, n.4. 2006, p. 439–457.
- KASSEL, K. CEO social value orientation and its relation to sustainability practices in corporate america. (Thesis). Doctorate of philosophy in human and organizational systems. Fielding Graduate University, 2011.
- KETOLA, T. Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corporate Sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, n.2, 2009, p.114–126.
- KING; A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P.. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. **Academy of Management Executive**, v.15, n.2, 2001.
- KUHN, T. **The structure of scientific revolutions**. 2.ed. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- LE DEIST, F.D.; WINTERTON J. What is competence? **Human Resource Development International**, França, v. 8, n. 1, 2005.
- LEITE, J.B.D; PORSSSE, M.C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. spe, 2003.
- LEWIS, M.A.. Analysing organisational competence: implications for the management of operations, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p.731–756, 2003.
- LEWIS, M.W.; GRIMES, A.J. Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos. In: CALDAS, M.P; BERTERP, C.O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LÜDEKE-FREUND, F. **Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts : From Rhetoric to a Generic Template for “Business Models for Sustainability”**. 2009. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- McLAGAN, P. Competence Models. **Training and Development**, v.50, p.50-54, 1996.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment Impact Assessment Review**, v.18, p.493-520, 1998.
- MILLS, J. PLATTS, K. BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, n. 9, p. 977 – 994, 2003.

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

MINTZBERG, H. Os 5p's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 26-32.

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

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e solução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P; BERTERO, C. O. (Coord). **Teorias das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33.

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

MUNCK, L. Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná. 2005. **Tese** (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, 2005.

_____. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações**: reflexões e propostas a partir das lógicas do agir organizacional e das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, L.;BORIM-DE-SOUZA, R.. Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction. **Int. J. Environment and Sustainable Development**, v. 11, n. 4, 2012, p. 394-411.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; SILVA, A.L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. **Interações**, v. 13, n. 1, p. 105-120, 2012.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, v. 19, n. 3, p. 377-394, 2012.

MUNCK, L. ; GALLELI, B. ; CORREA, H. L. . Sustentabilidade Ambiental nas Organizações: aprofundando e estruturando sua gestão a partir de um modelo de gestão por competências. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais... XXXVIII EnANPAD**, 2014.

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.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n.1, p. 19-37, 2011.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., The core competence of the firm, **Harvard Business Review**, n. 3, p.79-91, 1990.

PRIETO, V. C.; DE CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, 2009, p. 317-331.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo : ATLAS, 1999, p. 61-98.

SANTOS, J.R.; ANUNCIACÃO, P.F.; SVIRINA, A. A tool to measure organizational sustainability strength. **Journal of Business Management**, n.7, p-105-117, 2013.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p.729-753, 1998.

SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: Greening organizational studies. **Organization Studies**, v. 15, n. 5, p. 705-726, 1994.

- SMITH, P.A.C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 73-86, 2011.
- SPANOS, Y.E.; PRASTACOS, G. Prastacos, Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.3, p. 31–43, 2004.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 1999, p. 61-98.
- VAKOLA, M.; SODERQUIST, K.E.; PRASTACOS, G.P.. Competency management in support of organisational change. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3, p. 260–275, 2007.
- VALENTE, M. Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. **Organization Studies**, v. 33, n.4, p. 563–591, 2012.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, n.2-3 p. 95-105, 2003.
- _____; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 4, 2005.
- VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, 2007.
- VITHESSONTHI, C.. Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development. **Journal of Organisational Transformation and Social Change**, v. 6, n. 1, p.49-64, 2009.
- WEATHERBEE, T.; DYE, K.; MILLS, A. There's nothing as good as a practical theory: the paradox of management education. **Management & Organizational History**, v. 3, n.2, p. 147–160, 2008.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1964.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, V.5, p.171-180, 1984.
- WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C.L.. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability Science**, v. 6, n.2, p.203-218, 2011.
- WOODRUFFE, C. What is meant by competency? In: BOAM, R.; SPARROW, P.R. (Eds.). **Designing and achieving competency**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1992, p.16-30.
- WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, n. 27, p. 701–721, 2001.