

Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios

Sustainability in organizations: advantages and challenges

Fábio Josende Paz¹ – Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais – Univ. de Santa Cruz do Sul
Liane Mahlmann Kipper² – Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais – Univ. de Santa Cruz do Sul

RESUMO As organizações necessitam adotar políticas e práticas sustentáveis, ocasionando a busca por modelos sustentáveis. Assim este artigo buscou verificar as vantagens da utilização dos princípios da sustentabilidade nas organizações, bem como, detectar as principais dificuldades ao implantar um modelo sustentável, identificando a existência dos princípios descritos por Oliveira et al. (2012) e outros autores. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura para entender o “estado da arte” relativo à sustentabilidade nas organizações e dados e informações foram coletados por meio da bibliometria realizada em artigos publicados em bases de periódicos. Observou-se que existe carência em termos de artigos publicados sobre sustentabilidade nas organizações e sobre modelos de sustentabilidade. Nos estudos encontrados e avaliados evidenciou-se a importância da sustentabilidade para as organizações com reflexos no seu melhor desempenho financeiro, no estímulo à inovação, à melhoria na gestão e no envolvimento do *stakeholders* em seus processos, como vantagens do uso da sustentabilidade e seus modelos nas organizações. Finalizando, identificou-se os seguintes desafios: necessidade de uma averiguação da maturidade da organização na utilização de metodologias sustentáveis e o preparo dos recursos humanos para a mudança organizacional.

Palavras-chave Sustentabilidade nas organizações. Tripé da sustentabilidade. Modelo de sustentabilidade.

ABSTRACT *Organizations are currently seeking to adopt sustainable policies and practices, causing a greater search for and use of sustainable models. This article therefore aims to evaluate the advantages of using sustainability principles in organizations, as well as to detect the main difficulties in implementing a sustainable model, identifying the existence of the principles described by Oliveira et al. (2012) and other authors. Bibliographic research was used to understand the “state of the art” in relation to sustainability in organizations, and the data was collected from articles published in journals in the last eight years. The importance of sustainability to organizations, better financial performance, stimulus for innovation, better management and the involvement of stakeholders in their processes were all evident as advantages of using this methodology. Finally, the following challenges were identified: the need for an investigation into the organization’s maturity in the use of sustainable methods and preparation of human resources for organizational change.*

Keywords *Organization sustainability. Triple Bottom Line. Sustainability model.*

1. Avenida Independência, 2293, Bairro Universitário, CEP: 96815-900, Santa Cruz do Sul, RS, fabiojpaz@gmail.com
2. liane@unisc.br

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 2, abr-jun/2016, p. 85-102.

DOI: 10.15675/gepros.v11i2.1403

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um novo paradigma, o da sustentabilidade no qual devemos pensar em um mundo holístico, participativo, com ética em suas relações. As relações organizacionais têm causa e efeito no todo e as organizações precisam redefinir seus planejamentos e ações voltadas a este novo pensamento. Esta adesão a modelos mais sustentáveis requer uma postura não imediatista e sim uma visão de planejamento de curto, médio e longo prazo (ALMEIDA, 2002). Para isso a utilização de modelos sustentáveis empresariais é imprescindível para a continuação e sucesso das organizações, contudo é necessário saber quais os principais desafios para as organizações na aplicação destes modelos de sustentabilidade empresarial.

Desta forma, este artigo propõe verificar quais as vantagens na utilização dos princípios da sustentabilidade nas organizações, bem como detectar as principais dificuldades ao implantar um modelo de sustentabilidade, verificando a existência dos princípios descritos por Oliveira et al. (2012) e outros autores. Também, apresenta como resultado um estudo bibliométrico quantitativo e qualitativo buscando entender o comportamento das publicações na área de sustentabilidade organizacional e buscando também realizar um comparativo de trabalhos relacionados, levantando importantes questões a serem analisadas e trabalhadas antes da implantação de modelos de sustentabilidade organizacional. O artigo está organizado da seguinte maneira: a próxima seção apresenta aspectos teóricos sobre os temas envolvidos na pesquisa; na seção três aborda o método utilizado; a seção quatro descreve a proposta da pesquisa e os resultados encontrados até o momento. Finaliza apresentando as considerações finais, sugestões para trabalhos futuros e as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Sustentabilidade nas organizações

Sustentabilidade vem do latim “*sustentare*” que significa sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Dessa forma, sustentável é tudo aquilo que é capaz de ser suportado, mantido, indo mais além Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012), dizem que sustentabilidade pode ser definida como uma abordagem de negócio que considera de forma equilibrada e holística os aspectos econômicos, sociais e ambientais gerando em longo prazo benefícios a gerações futuras e as partes interessadas “*stakeholders*”. Os mesmos autores, *Global Reporting Initiative* (GRI) (2014) e Campos et al. (2013), complementam informando que desde que o termo sustentabilidade surgiu no mundo dos negócios, um crescente número de empresas perceberam a importância da sustentabilidade para alavancar seus negócios. Segundo Almeida (2002), uma empresa para ser sustentável e competitiva atualmente deve buscar em todas suas ações e decisões a eco eficiência, produzir mais e melhor com menos poluição e menos uso de recursos naturais, além de ser socialmente responsável. Ignorar essa realidade custará sua existência mais cedo ou mais tarde.

Sustentabilidade parte também do diálogo, ouvir as pessoas é fator chave e primordial para que a organização consiga implantar esta nova política necessária a sua sobrevivência. Almeida (2002), fala que devemos levar em consideração as opiniões e expectativas dos *stakeholders*, ou seja,

instituições, indivíduos, empregados e suas famílias, consumidores, fornecedores, comunidades e outras empresas que com ela interagem. Ainda podemos dizer que sustentabilidade, portanto é colaboração e é evoluir perante a si mesmo, e evoluir não seria inovar? Conforme Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), Wals e Schwarzin (2012) e Silveira (2013), a busca da sustentabilidade deve gerar indiscutivelmente inovações organizacionais, as empresas precisam reformular produtos, tecnologias, processos e muitas vezes modelos de negócios que transformam o cenário competitivo, o autor em seus estudos demonstra as inovações criadas por diversas organizações baseado em necessidades de sustentabilidade. Almeida (2002), complementa dizendo que cabe às empresas de qualquer porte, descobrir novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida com menor quantidade de recursos naturais.

A sustentabilidade organizacional segundo Araújo et al. (2006), são as ações que as organizações realizam visando à promoção de programas sociais e à redução dos impactos ambientais e se mantendo economicamente viável no mercado. O mesmo autor afirma que uma organização ecologicamente sustentável está agindo de forma socialmente responsável atendendo o interesse dos *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades, Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009) e Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012), complementam e afirmam que a busca pela sustentabilidade não precisa e nem é financeiramente inviável como muitos empresários e organizações julgam ser, pensar e agir sustentavelmente pode reduzir custos e aumentar as receitas, sendo a base para inovações, percebemos assim sustentabilidade como um diferencial competitivo para as organizações, proporcionando uma maior eficiência e ganhos de desempenho através da inovação. Ainda Lameira et al. (2012), em seus estudos com 205 empresas abertas brasileiras demonstra em seus resultados que foi possível estabelecer que organizações que possuem condutas sustentáveis têm melhores desempenhos financeiros e menores riscos, portanto foi possível concluir que a maior sustentabilidade caminha junto com a melhor gestão, afirmando que sustentabilidade tem valor para as organizações.

Também Noguti et al. (2008), comprovam que a empresa Natura é uma empresa que se preocupa com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social e que a organização consegue aplicar plenamente os conceitos sustentáveis equilibrando os ganhos financeiros com a amenização de impactos ambientais, reduzindo seus resíduos e procurando reciclar seus produtos, além de diversos projetos sociais, os mesmos autores demonstram relatórios da GRI que permite apresentar para o mercado e para as partes interessadas as performances econômica, ambiental e social, que a Natura apesar de aplicar políticas sustentáveis é líder de mercado e seu faturamento vem aumentando a cada ano.

Nessa linha Wals e Schwarzin (2012), afirmam que a sustentabilidade parte das pessoas envolvidas na organização e que é grande a importância da aprendizagem envolvida nos conceitos que envolvem a sustentabilidade e que é imprescindível educação dos colaboradores e para corroborar Oliveira et al. (2012), em seus estudos demonstram cinco princípios necessários para que ocorra uma melhor implantação da sustentabilidade nas organizações. São eles: Incentivar iniciativa voluntária dos profissionais da organização; Inclusão de profissionais motivados para a sustentabilidade e sua participação no planejamento estratégico; Desenvolvimento e implantação de indicadores estratégicos, táticos e operacionais (nos âmbitos social, econômico e ambiental); Estabelecer processo interno de participação dos diversos níveis hierárquicos na formulação dos objetivos e metas estratégicos vinculados à sustentabilidade organizacional; Estabelecer vínculo entre o plano de desenvolvimento de carreira ao engajamento dos profissionais à sustentabilidade organizacional.

Reconhecida que o elo mais fraco desse desenvolvimento sustentável é a dimensão social. Assim, é necessário uma maior interação entre o “ambiental” e o “social” principalmente quando o trata de suas bases teórica e analíticas (LEHTONEN, 2004). Para que ocorra essa sustentabilidade nas organizações é necessário que todos os elos estejam bem, o financeiro para estar bem necessita que o social e o ambiental também estejam. Corroborando com Lehtonen (2004), Careon e Silva (2010), realizaram um estudo com 32 micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo – SP, onde constataram a dificuldade em implantar os conceitos da sustentabilidade e que é principalmente no elo social o maior problema e o principal motivo foi o desconhecimento por parte dos colaboradores de conceitos de sustentabilidade, além da falta de interesse e da percepção que é trabalho desnecessário, pois não impactará no resultado financeiro da organização, o que demonstra a necessidade de educação de todos os *stakeholders*, quando da implantação dessa metodologia. No Quadro 1 North (1992), demonstra as vantagens de inserir práticas sustentáveis no ambiente empresarial.

Quadro 1 - Benefícios de ser uma empresa sustentável.

Benefícios Econômicos
<ul style="list-style-type: none"> • Economia de custos; • Economias devido à redução de água, energia e outros insumos; • Economias devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos; • Redução de multas e penalidades por poluição.
Benefícios de receitas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da construção marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais baixos; • Aumento na participação no mercado devido à inovação dos produtos e menos concorrência; • Linhas de produtos para novos mercados; • Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da população.
Benefícios Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da imagem institucional; • Renovação de portfólio de produtos; • Aumento da produtividade; • Redução de multas e penalidades por poluição; • Alto comprometimento do pessoal; • Melhorias nas relações de trabalho; • Melhoria e criatividade para novos desafios; • Melhoria nas relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientais; • Acesso assegurado ao mercado externo; • Melhor adequação aos padrões ambientais.

Fonte: North, K. (1992).

Como se percebe no Quadro 1 a implantação de uma metodologia sustentável traz significantes ganhos as organizações tanto em nível de gerenciamento como econômicos, além de demonstrar que para o sucesso das empresas do futuro é necessário esse pensamento atualizado e inovador em utilizar sim a sustentabilidade como diferencial competitivo, colhendo seus benefícios e vantagens. Para entendermos melhor essa questão da sustentabilidade precisamos explicar melhor estes três elos: ambiental, financeiro e social e seu inter-relacionamento.

2.2. Triple Bottom Line (TBL)

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquista-los retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e as às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental (FNQ, 2011, 2013).

Baseado nas dimensões econômica, social e ambiental, a ideia baseia-se na correlação entre estas três dimensões, para que a sustentabilidade realmente aconteça. Internacionalmente essas dimensões são conhecidas como *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade de um negócio (FDC, 2013), Elkington (1994), criou o TBL para auxiliar as empresas no desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente, dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto da sustentabilidade teórica para a prática. O conceito TBL questiona e pondera sobre a necessidade de as empresa basearem suas decisões estratégicas neste tripé, onde deverão manter a sustentabilidade econômica do seu negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor, também a sustentabilidade social estimulando atividades ligadas à educação, cultura, lazer, bem estar e justiça social da comunidade onde a empresa está inserida e tudo isso mantendo o cuidado com o meio ambiente através de cuidados ambientais como programas de reciclagem, preservação, dentre outros aspectos.

O TBL é um índice corporativo que se diferencia das demais por mensurar também as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável: eco-ambiental, eco-social, socioambiental e eco-sócio-ambiental. Também adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo: melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade (SILVEIRA, 2013).

Percebemos que para uma organização estar plenamente conectada e alinhada com seus clientes é necessário que suas estratégias contemplem os ambientes econômicos, sociais e ambientais conforme descreve a Figura 1.

Figura 1 - A sustentabilidade em suas dimensões ambientais, sociais e econômico-financeiras.



Fonte: Alledi, F. C. (2003).

Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), apresentam estudos realizados com trinta empresas de grande porte dos Estados Unidos (EUA), demonstrando que a sustentabilidade é um rico filão de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita como lucro. Segundo eles, uma empresa ambientalmente correta tem custos menores, pois acaba utilizando menos insumos além de gerar receita adicional por produtos melhores e novos negócios criados pela organização.

2.3. Modelos de sustentabilidade

Para medir a sustentabilidade vários modelos estão sendo criados e aprimorados nos últimos anos, vamos conhecer melhor as ações já existentes. Na bibliografia pesquisada foram encontrados vários indicadores de sustentabilidade e modelos para medir a sustentabilidade nas organizações públicas e privadas dos mais diversos segmentos, Krama (2008), em sua dissertação estudou diversos destes modelos de indicadores de sustentabilidade que atuam em várias dimensões do TBL, no Quadro 2 apresentam-se os principais modelos existentes e as dimensões que estes abrangem.

Quadro 2 – Modelos de indicadores de sustentabilidade. A – Ambiental, E – Econômica, S – Social, I – Institucional.

Modelos	Dimensões
Pressure – State – Response (PSR)	A
Driving Forces – State – Response (DSR)	S, A, I, E
<i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	E
Genuine Progress Indicator (GPI)	S, E
Banco Mundial (WORD BANK – WB)	E, A, S, Cultural
<i>Dow Jones Sustainability Index</i> (DJSI)	E, S, A
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	E, A, S
Ethos – Responsabilidade Social Empresarial	E, S, A
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	E, S, Cultural e Política
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	A, S, E
Índice de Sustentabilidade Ambiental (ISA)	A
Pegada Ecológica (Ecological Footprint)	A
Barômetro da Sustentabilidade	A, S
Painel de Sustentabilidade	A, S, E, I

Fonte: Adaptado de Krama (2008).

Segundo Krama (2008), além dos governos e organizações sociais, entidades do setor empresarial também estão desenvolvendo ferramentas que reflitam a sustentabilidade de seus negócios e seguindo esta ideia apresenta-se as ferramentas ou modelos que contemplem os 3 pilares do TBL: ambiental, social e econômico e que tenham suas ações direcionadas a empresas pequenas e grandes do setor privado estas são: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), Ethos – Responsabilidade Social Empresarial, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – BOVESPA e além destes incluímos o *Global Reporting Initiative* (GRI) que também contempla o TBL, pelo mesmo motivo não comentaremos o *World Business Council for Sustainable Development* que trabalha mais a Eco-eficiência.

2.3.1. *Global Reporting Initiative* (GRI)

A *Global Reporting Initiative* (GRI) propõe o conceito da sustentabilidade de modo a orientar o comportamento das empresas e tem como visão “Uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais bem como os relacionados à governança, de uma maneira responsável e transparente.” E como missão “Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações.”, para a GRI a sustentabilidade só pode ser alcançada por meio de um equilíbrio nas complexas relações entre as necessidades sociais, ambientais e econômicas das organizações, porém segundo Campos et al., (2013), não há indicadores transversais que são os inter-relacionamentos entre estes três pilares que poderíamos chamar da parte sistêmica tão necessária nos dias atuais.

2.3.2. *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI)

É o primeiro índice global de ações sustentáveis, composto por organizações consideradas social e ambientalmente responsáveis, o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) tem o objetivo de orientar a alocação de recursos pelos gestores, estimulando a responsabilidade ética corporativa e o desenvolvimento sustentável, tornou-se o mais importante índice de sustentabilidade a nível mundial, avaliando as práticas da TBL e classificando as organizações como sustentáveis ou não, o que acarreta valorização nas ações ao estar na publicação de “Empresa sustentável” do *Dow Jones*, uma forma de incentivar a dar continuidade com as práticas sustentáveis e um estímulo para outras organizações buscarem estas credenciais, portanto é uma maneira de induzir as empresas a se preocuparem com o meio ambiente e a sociedade, dando a elas maior credibilidade e valor.

O DJSI possui uma abertura de cinco indicadores especializados, que excluem indústrias ligadas a álcool, jogo, fumo, armamentos e um quinto indicador que exclui todos estes itens ao mesmo tempo.

2.3.3. Responsabilidade social empresarial – Instituto Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi criado em 1998 por um grupo de empresários da iniciativa privada, além de ser um polo de organização de conhecimento e troca de experiências, desenvolve ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão, tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável, o que vai de encontro ao novo paradigma mundial de que responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo.

2.3.4. Índice de sustentabilidade empresarial (ISE)

O ISE surgiu em 2005 da premissa básica de equilíbrio entre os pilares do TBL e dos novos paradigmas de governança empresarial além dos indicadores de responsabilidade social e de sustentabilidade já existentes, foi uma iniciativa pioneira na América Latina, este índice de sustentabilidade empresarial busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações.

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das organizações listadas na Bovespa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa e também é utilizado como *benchmark* para investidores que desejam acompanhar os retornos destas empresas preocupadas com a sustentabilidade, por isso pode-se afirmar que estimula as corporações a agregar questões ambientais e sociais em seus processos de decisão e investimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Objeto de estudo

O objeto de estudo é a sustentabilidade sob princípios da *Triple Bottom Line*, buscando verificar quais as vantagens na utilização destes princípios da sustentabilidade nas organizações.

3.2. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizado um estudo bibliométrico quantitativo na base de dados *Web of Science* – Coleção Principal (*Thomson Reuters Scientific*), onde foram pesquisados artigos com as palavras-chave “*organizational sustainability*” e “*sustainability model*”. O período para a busca de resultados foi de entre 1945 e abril de 2015, utilizando artigos publicados neste período. Em linhas gerais, os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes:

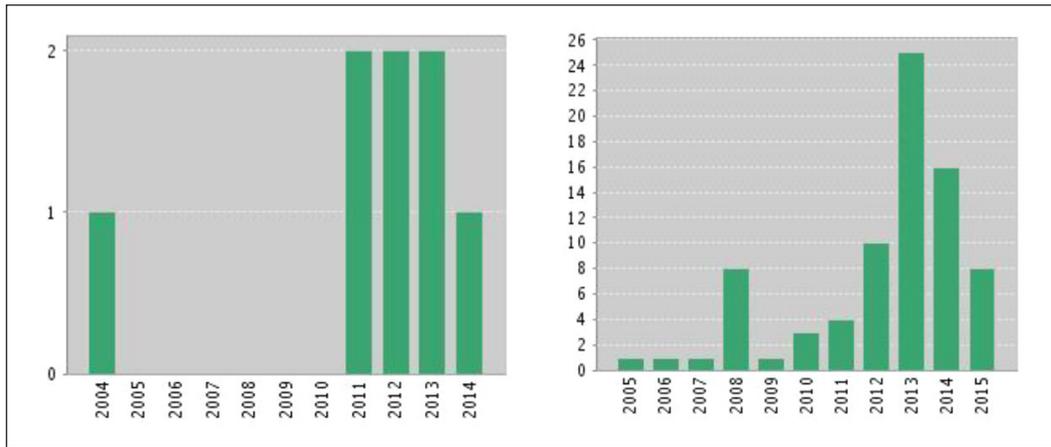
- Na pesquisa bibliométrica foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: “*organizational sustainability*”, “*sustainability in organizations*” e “*sustainability model*” na base de dados ISI *Web of Science*.
- Foi realizado o cruzamento das palavras-chave pesquisadas na base de dados.
- Foi realizada uma análise do número de artigos publicados e citações em cada ano.
- Também foi realizado um estudo bibliométrico qualitativo. Para tanto a coleta dos dados ocorreu nos últimos 09 anos (2006 até 2015) e foi realizada na base de dados *Web of Science* – Coleção Principal (*Thomson Reuters Scientific*), acessando o portal de Periódicos da Capes, por meio da biblioteca da UNISC. Os termos pesquisados foram: “sustentabilidade organizacional” e “*organizational sustainability*”. A partir desta coleta de dados foram selecionados os 10 artigos nacionais, e 12 internacionais que continham no título o tema deste trabalho. Após esta seleção, foram lidos os resumos, tendo como base o tema e o objetivo deste artigo de onde restaram 06 artigos para análise completa. A seguir são apresentados os resultados e análises que foi possível observar durante a pesquisa.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da bibliometria quantitativa realizada e uma descrição de seis trabalhos relacionados e discute algumas considerações levantadas com intuito de responder ao objetivo proposto neste artigo que é verificar quais as vantagens na utilização dos princípios da sustentabilidade nas organizações, bem como detectar as principais dificuldades ao implantar um modelo de sustentabilidade (verificar a existência dos princípios descritos por Oliveira et al. (2012) e outros autores).

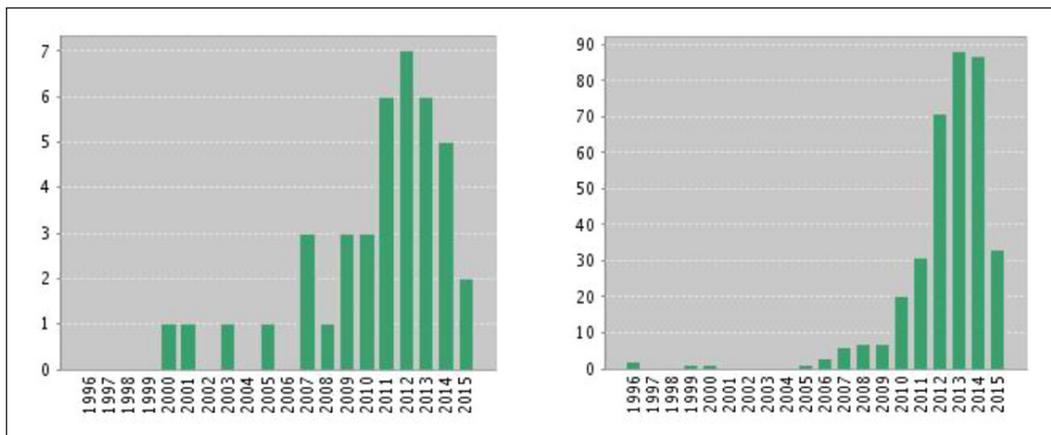
Com relação à bibliometria realizada na base de dados *Web of Science* no período 1945-2015 foram encontrados 42.814 artigos publicados com palavra-chave “sustainability” e 41 artigos com a palavra-chave “*Organizational sustainability*”. Para a palavra-chave “*sustainability in organizations*” 08 artigos foram publicados e para “*sustainability model*” 43 artigos publicados em aproximadamente 70 anos. Nos cruzamentos das palavras-chave nenhum artigo foi encontrado. Nas figuras 2, 3 e 4 encontra-se a distribuição dos artigos por ano de publicação bem como o comportamento das citações relacionadas às palavras-chave pesquisadas. Com a palavra-chave “*sustainability*” observou-se um número significativo de artigos publicados em diversas áreas com vários enfoques. O primeiro artigo publicado data de 1974 nas áreas de pesquisa *Business & Economics e Urban Studies*. Desde os anos 90 ocorreu uma ampliação no número de artigos publicados sobre sustentabilidade o que revela sua importância no contexto mundial atual. Nas Figuras 2, 3 e 4 encontra-se a distribuição dos artigos por ano de publicação bem como o comportamento das citações relacionadas às palavras-chave pesquisadas. Nas Figuras 2, 3 e 4 encontra-se a distribuição dos artigos por ano de publicação bem como o comportamento das citações relacionadas às palavras-chave pesquisadas.

Figura 2 – Artigos publicados por ano e citações em cada ano (1945-2015) para a palavra-chave “sustainability in organizations”.



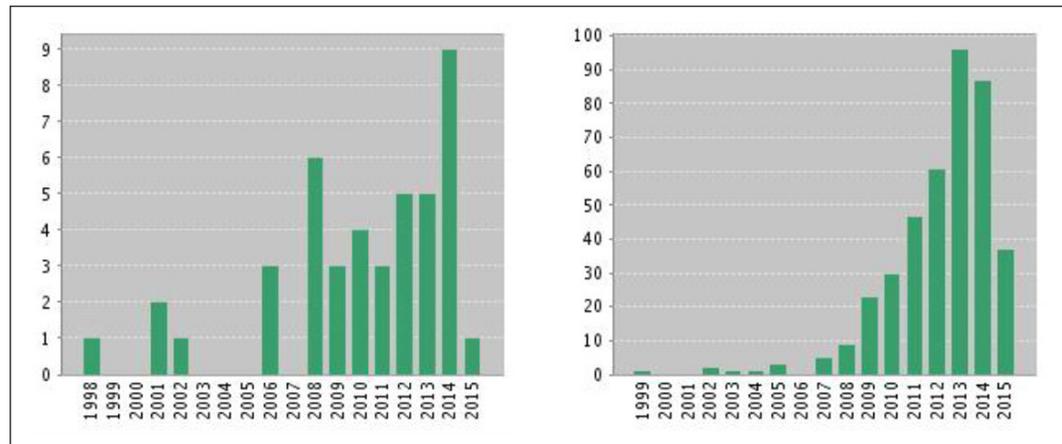
Fonte: Web of Science (2015).

Figura 3 – Artigos publicados por ano e citações em cada ano (1945-2015) para a palavra-chave “organizational sustainability”.



Fonte: Web of Science (2015).

Figura 4 – Artigos publicados por ano e citações em cada ano (1945-2015) para a palavra-chave “*sustainability model*”.



Fonte: *Web of Science* (2015).

Da análise das Figuras 2 até 4 observa-se um número pequeno de publicações na área de estudo, visto que a pesquisa foi realizada sobre todo o período de existência da *Web of Science*. Outro aspecto relevante é que antes de 1998 não foram encontrados artigos publicados com as palavras-chave analisadas o que revela que o tema é recente e necessita ser mais explorado.

4.1. Trabalhos relacionados

Esta seção tem o objetivo de apresentar alguns trabalhos relacionados à sustentabilidade nas organizações para permitir analisar e identificar as suas vantagens e principais dificuldades ao implantar um modelo de sustentabilidade. O estudo procurou entender e levantar os diversos pontos entre as obras, identificando iniciativas e aplicações dos trabalhos já escritos. Foram analisados artigos dos últimos 08 anos nacionais e internacionais nos mecanismos de busca do *Web of Science* e Periódicos da Capes relacionados com o tema sustentabilidade organizacional.

4.1.1. Sustentabilidade empresarial: conceitos e indicadores (ARAÚJO et al., 2006)

Este artigo tem como objetivo apresentar os principais conceitos sobre sustentabilidade empresarial e os indicadores de sustentabilidade mais utilizados nas organizações brasileiras. Segundo os autores surge uma grande preocupação em relação ao crescimento do percentual mundial de pobreza, fome e exclusão social na nossa sociedade e seguindo nessa linha as organizações são pressionadas e forçadas a buscar soluções para reduzir o impacto ambiental e melhorar sua imagem frente a sua responsabilidade social, assim nesse sentido muito tem sido feito para a sustentabilidade nas organizações.

Em seu estudo os autores basearam-se no relatório empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável do ano de 2004, onde este analisou as ações sustentáveis de diversas empresas brasileiras e definiu os principais indicadores sustentáveis utilizados pelas organizações brasileiras.

No âmbito da Dimensão Ambiental os indicadores descritos são: Redução das Emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos e de resíduos sólidos; Consumo consciente dos recursos água e energia; conformidade com as normas ambientais; Exigência de um posicionamento socioambiental dos fornecedores; Uso racional dos materiais utilizados na produção; Investimentos na biodiversidade; Programa de reciclagem e preservação do meio ambiente. Já na dimensão Econômica, Aumento ou estabilidade do faturamento; Tributos pagos ao governo; Folha de pagamento; Maior lucratividade; Receita organizacional; Investimentos; Aumento das exportações (relacionamento com o mercado externo) foram os indicadores propostos.

Para a dimensão Social, indicadores como o Desenvolvimento da comunidade/sociedade; Segurança do trabalho e saúde ocupacional; Responsabilidade social; Treinamento; cumprimento das práticas trabalhistas; Seguridade dos direitos humanos e Diversidade cultural foram os indicadores apresentados. Os autores ainda afirmam que para ser considerada a existência da sustentabilidade empresarial é necessário que a organização apresente ações voltadas para as três dimensões.

4.1.2. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações (OLIVEIRA et al., 2010)

O presente estudo objetiva propor diretrizes de gestão, promovendo um alinhamento entre a sustentabilidade e a estratégia organizacional e criar uma ferramenta chamada Matriz de Alinhamento Estratégico Sustentável (MAES), para contribuir com o desenvolvimento sustentável criando uma relação do BSC com o *Triple Bottom Line*.

O trabalho ressalta como pré-requisito conhecer as necessidades sociais e ambientais dos *stakeholders* para a boa utilização de uma ferramenta que envolva a sustentabilidade como foco, para validar a MAES foi realizado um estudo de caso em uma fabricante de cosméticos que possui seus dados disponíveis na internet o que se tornou um limitador de estudo. Os autores definem princípios não excludentes para a sustentabilidade nas organizações: incentivar iniciativa voluntária dos profissionais da organização; inclusão de profissionais motivados para a sustentabilidade e sua participação no planejamento estratégico; desenvolvimento e implantação de indicadores estratégicos, táticos e operacionais (nos âmbitos social, econômico e ambiental); estabelecer processo interno de participação dos diversos níveis hierárquicos na formulação dos objetivos e metas estratégicos vinculados à sustentabilidade organizacional; estabelecer vínculo entre o plano de desenvolvimento de carreira ao engajamento dos profissionais à sustentabilidade organizacional.

Como resultado os autores verificaram um baixo alinhamento do pilar social na organização, apesar de possuir ações estas não estavam alinhadas com a estratégia da organização, onde os pilares ambiental e financeiro estavam com índices bem maiores.

4.1.3. Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no mercado de capitais brasileiro (LAMEIRA et al., 2013)

O estudo buscou investigar se as empresas consideradas aquelas que possuem as melhores práticas de sustentabilidade no mercado de capitais brasileiros, são as que possuem maior valor, melhor desempenho e menor risco, foram listadas 205 empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo entre 2005 e 2009.

As melhores regras de sustentabilidade estão intimamente ligadas com a postura da organização na sua integração com seus colaboradores e a sociedade para promover o alinhamento de suas atividades com os valores necessários a sociedade, gerando assim uma percepção aos indivíduos (colaboradores) de que suas atitudes convergem para o mesmo pensamento dos outros envolvidos.

Utilizando vários métodos estatísticos os autores concluíram que foi possível estabelecer uma conexão direta entre as melhores práticas sustentáveis e as empresas com melhor desempenho, menores riscos e maiores valores, além de comprovar que a sustentabilidade e a melhor gestão caminham juntas e que, portanto, sustentabilidade tem alto valor para a organização.

4.1.4. *Sustaining sustainability in organizations* (LANGE; BUSCH; DELGADO-CEBALLOS, 2012)

Depois dos anos 50 a importância das questões sociais e ambientais evoluiu muito no mundo empresarial assim como os administradores destas organizações estão se tornando muito mais conscientes das necessidades de ampliar seus objetivos, além da tradicional preocupação financeira. Nesse artigo os autores afirmam que existe um crescente interesse na literatura sobre sustentabilidade nos últimos anos e os levaram a realizar um estudo teórico em outros seis artigos sobre a sustentabilidade e teve como objetivo entender melhor o porquê as empresas decidem por práticas sustentáveis. Segundo os autores o que foi percebido é que, apesar de muitas práticas sustentáveis serem promovidas nas organizações causam um impacto ético e sustentável na sociedade em geral, porém o que é deixado de lado é como manter (sustentar) a sustentabilidade nas organizações, ou seja, como manter as práticas sustentáveis nas empresas para que os *stakeholders* e a própria empresa continuem com sua gestão e estratégias voltadas à sustentabilidade.

Para os autores seu estudo teórico vem a provocar outros estudos sobre a importância do tema sustentabilidade e ética empresarial e que se torna necessário futuras pesquisas sobre a contribuição real da sustentabilidade nas organizações e a eficácia da sustentabilidade contemporânea.

4.1.5. *Fostering organizational sustainability through dialogic interaction* (WALS; SCHWARZIN, 2012)

As rotinas e sistemas convencionais não funcionam mais no mundo dos negócios, um repensar rotinas e sistemas através de uma co-criação criativa passa a ser um caminho para um mundo mais sustentável. Para tanto uma organização sustentável necessita equilibrar pessoas, prosperidade e planeta, ou seja, manter o *Triple Bottom Line* equilibrado para que realmente haja a sustentabilidade organizacional.

Os autores neste artigo tem a preocupação de mostrar a importância de como envolver pessoas, organizações e comunidades para a efetiva sustentabilidade e como a interação entre as partes gera aprendizagem e que está é uma competência essencial para a sustentabilidade nas organizações.

Neste artigo foram realizados dois estudos de caso que permitiram compreender como grupos e organizações podem vir a utilizar a interação dialógica e o aprendizado em torno da sustentabilidade, além de identificar as competências que são necessárias auxiliar nas preocupações de sustentabilidade nas organizações.

Os autores concluem que para que a sustentabilidade ocorra nas organizações é importante levar em conta que as pessoas terão de desenvolver capacidades e qualidades que lhes permitam contribuir para comportamentos alternativos e diferentes dos atuais, portanto percebe-se a importância da interação dialógica e do aprendizado que gera essa troca de conhecimentos prévios e posteriores gerados.

4.1.6. *Change management – condition of organizational sustainability in it & C small and medium-sized enterprises (POPESCU et al., 2012)*

Para os autores a sustentabilidade nas organizações depende dos recursos humanos da organização, onde são os únicos capazes de programar as mudanças de rotina e procedimentos necessários no presente e no futuro das organizações, pois a mudança precisa ser da organização como um todo e não apenas do alto escalão gerencial.

Também afirmam que ser sustentável hoje é necessário para que o pilar econômico da sustentabilidade consiga chegar ao seu auge, tornando assim uma organização moderna, dinâmica e poderosa sustentada nos pilares do TBL.

Os autores realizaram seu estudo em empresas de TI de pequeno e médio porte da Romênia com o objetivo de verificar a implementação da mudança na gestão nestas empresas e a percepção sobre a racionalidade e operacionalidade das mudanças para assegurar a viabilidade da sustentabilidade organizacional.

Torna-se um pré-requisito para a viabilidade da sustentabilidade organizacional a mudança na organização com uma gestão eficaz e eficiente, o que se percebe é que as organizações de TI estudadas não promovem corretamente esta mudança, apesar do conhecimento da situação a implantação de estratégias são pontuais e retroativas, ao invés de proativas e sistêmicas, sendo assim necessário estudos aprofundados para verificar a condição da organização de realmente poder aplicar essa mudança conceitual e prática para a sustentabilidade organizacional.

5. DISCUSSÕES

A bibliometria realizada revelou que o termo sustentabilidade vem sendo utilizado sob vários enfoques e em várias áreas de estudo. Já quando o foco é na sustentabilidade organizacional poucos artigos foram encontrados o que revela a necessidade de ampliação de pesquisas nesta área bem como a sua socialização. Com a finalidade de atender o objetivo deste artigo que é “verificar qual a importância da utilização da sustentabilidade nas organizações (vantagens) e as principais dificuldades (desafios) ao implantar um modelo de sustentabilidade (verificar a existência dos princípios descritos por Oliveira et al. (2012), e outros autores)”, procurou-se estudar, entender e comparar artigos relacionados ao tema, para propor sugestões de trabalhos futuros que agreguem melhorias em relação a propostas semelhantes.

Da análise das sínteses apresentadas nas subseções anteriores podemos observar que para que exista a sustentabilidade empresarial é necessário ações voltadas as três dimensões da TBL, além de incentivar iniciativa voluntária dos profissionais e que estes estejam motivados para a sustentabilidade e que participem da formulação do planejamento estratégico; desenvolver e implantar indicadores sociais, econômicos e ambientais, além de estabelecer plano de carreira vinculado ao engajamento dos profissionais à sustentabilidade organizacional. A necessidade de aprendizado constante para a manutenção da prática da sustentabilidade, além da interação entre as partes também gerar esse aprendizado necessário para que a sustentabilidade organizacional aconteça.

Também foi verificado pelos autores estudados um baixo alinhamento do pilar social na organização. Para buscar um equilíbrio desta dimensão com as demais há necessidade de inovar, gerando momentos de aprendizagem organizacional e desenvolvendo ações socioambientais e socioeconômicas que tragam a tona o aspecto social como um dos pilares para a sustentabilidade e finalmente o entendimento de que a sustentabilidade caminha junto com a boa gestão organizacional. Além desta análise no Quadro 3 apresenta-se uma comparação construída para verificar a existência de indicadores, índices que são os indicadores agrupados e ferramentas para apoio a uma gestão mais eficiente e eficaz em prol da sustentabilidade organizacional.

Quadro 3 – Análise dos trabalhos relacionados sobre sustentabilidade nas organizações.

Autores	Métodos e ferramentas	Possui indicadores ambientais	Possui indicadores Sociais	Possui indicadores financeiros	Define índices	Utiliza Ferramentas para medir ou promover a sustentabilidade	Método
ARAÚJO et al., 2006	Prático; Pesquisa: descritiva e qualitativa; Método: fenomenológico; Procedimento: Comparação; Coleta de dados: pesquisa bibliográfica e fontes secundárias.	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	-
OLIVEIRA et al., 2010	Prático; Pesquisa: Descritiva e Qualitativa; Método: Estudo de caso; Levantamento bibliográfico e coleta de dados; Amostra setor de Cosméticos. Ferramentas: BSC e TBL.	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	MAES
LAMEIRA et al., 2013	Prático; Pesquisa exploratória quantitativa; 205 empresas com capital aberto; utilizado métodos estatísticos para evidenciar as relações;	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	-
LANGE, BUSCH e CEBALLOS, 2012	Conceitual; Pesquisa exploratória, bibliográfica, descritiva e qualitativa; Trabalhos relacionados.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-
WALLS e LISA, 2012	Conceitual; Estudo multicaso	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-
POPESCU et al., 2012	Prático; pesquisa: bibliográfica quantitativa/ qualitativa e coleta de dados: empresas de TI da Romênia.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-

Fonte: Autores (2015).

Nos estudos analisados percebe-se uma tendência das organizações sustentáveis a possuírem gestões mais eficientes e eficazes, porém o Quadro 3 acima revela a necessidade de ferramentas para promover essa melhor gestão, utilizando indicadores ambientais, econômicos e sociais que se inter-relacionem produzindo índices de sustentabilidade organizacional.

6. CONCLUSÕES

Fica evidente nos estudos a importância que a sustentabilidade ocupa atualmente para as organizações e entre as vantagens em utilizar esta metodologia sustentável está o melhor desempenho financeiro, o estímulo a inovação, a melhor gestão e o envolvimento do *stakeholders* em seus processos, porém dois desafios são confirmados nos trabalhos: a necessidade de uma averiguação da maturidade da organização em utilizar metodologias sustentáveis e se os recursos humanos da organização estão preparados para esta mudança organizacional.

Como sugestão para trabalhos futuros é a continuação deste trabalho para a criação de um modelo para medir a maturidade para a implantação de modelos sustentáveis nas organizações, além de ser um indutor de mudanças, ensinando e demonstrando as melhores práticas a serem seguidas para o aumento do nível de maturidade da organização para uma implantação correta e sem os problemas já listados pelos trabalhos estudados.

7. AGRADECIMENTOS

À CAPES pela bolsa concedida e ao fundo de apoio à pesquisa da UNISC.

REFERÊNCIAS

ALLEDI, C. F. **O tripé da sustentabilidade**. 2003. Trabalho de Conclusão do Curso (Gestão de Negócios Sustentáveis) – LATEC-UFF Business School, Rio de Janeiro, 2003.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade empresarial: Conceitos e Indicadores. *In*: CONGRESSO ONLINE, 3, 2006, **Anais... III CONVIBRA**, 2006, p. 1-20.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. BOVESPA, **ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Apresentacao-ISE.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

CAMPOS, L. M. S.; SEHNEM, S.; OLIVEIRA, M. A. S.; ROSSETTO, A. M.; COELHO, A. L. A. L.; DALFOVO, M. S. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras Segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CAREON, L. H.; SILVA, S. F. Sustentabilidade ambiental nas organizações: Sustentabilidade empresarial para a micro e pequena empresa. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2001, p. 1-16.

DOW JONES. **Dow Jones Sustainability Index**. Disponível em: <<http://www.sustainability-index.com/>>. Acesso em: 10 jun.2014.

ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium**. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.

ETHOS. **Indicadores ETHOS para negócios sustentáveis e responsáveis**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UnWIwvlpqV>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, FDC. **Abordagens para a Sustentabilidade nas Organizações**. 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes>>. Acesso em: 30 dez. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, FQN. **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, FQN. **Modelo da excelência da gestão**. 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, FQN. **Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência**. 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE PORTAL, GRI. **About GRI**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE PORTAL, GRI. **Questionário 2010**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

KRAMA, M. R. **Desenvolvimento e análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável no Brasil, usando a ferramenta painel de sustentabilidade**.2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2008.

LAMEIRA, V. J.; NESS, V. L. J.; QUELHAS, O. L. G.; PEREIRA, R. G. Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no Mercado de capital brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 76-90, 2013.

LANGE, D. E.; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. D. Sustaining Sustainability in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 151-156, 2012.

LEHTONEN, M. The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. **Ecological Economics**, v. 49, n. 2, p. 199-214, 2004.

MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. **ISE - Sustentabilidade no Mercado de Capitais**. São Paulo: Report Editora, 2010.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation? **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NOGUTI, M. B.; CAMPOS, S. V. B.; RODRIGUES, T. M.; PULLIG, T.; DIAS, J. C. Sistema de Gestão Ambiental – Natura Cosméticos S/A. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4. 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: CNEG, 2008, p. 1-19.

NORTH, K. **Environmental business management: an introduction**. Genebra: International Labor Office (ILO), 1992.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

POPESCU, D.; CHITUCEA, A. C.; STERIU, A.; STATE, C. Change Management - Condition of Organizational sustainability in it & C Small and Medium-sized enterprises. **Amfiteatru Economic**, v. 14, n. 32, p. 333-348, 2012.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVEIRA, M. A. Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. **Journal Technologic Management & Innovation**, v. 8, s/n, p. 174-186, 2013.

WALS, A. E. J.; SCHWARZIN, L. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.