

## **ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: PROPOSAL OF A MANAGEMENT SOCIAL SUSTAINABILITY FRAMEWORK FROM THE LOGIC OF COMPETENCY**

### **Sustentabilidade Organizacional: proposição de um framework para a gestão da Sustentabilidade Social a partir da lógica das competências**

Ana Claudia Bansi<sup>1</sup>

Nayele Macini<sup>2</sup>

Adriana Cristina Ferreira Caldana<sup>3</sup>

#### **Resumo**

Este artigo foi elaborado com o objetivo de aprofundar, detalhar e explicar a gestão da sustentabilidade social conforme inserida no Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR) proposto por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011). A sustentabilidade social, conforme apresentada pelo referido modelo, é alimentada pelas premissas da sustentabilidade organizacional enquanto uma macrocompetência organizacional e é fruto de duas competências de suporte: a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. A ausência de detalhamento sobre a construção do conceito e da forma de operacionalizá-lo justificou a apresentação, categorização e integração de conceitos a ele envolvidos para detalhar o seu papel e importância para o alcance da sustentabilidade em contexto organizacional. Assim, utilizou-se a metodologia sistêmica *Softy System Methodology*, com intuito de proporcionar apoio estratégico e operacional às organizações. Como resultado, foi desenvolvido um framework complementar ao FRASOR capaz de fundamentar e explicar o desenvolvimento da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional.

**Palavras-chave:** competências organizacionais, sustentabilidade organizacional, sustentabilidade social, inserção socioeconômica, justiça socioambiental.

#### **Abstract**

The aim of this article is to deepen, detail, and explain social sustainability management inserted in the Representative Organizational Support to Sustainability Framework (FRASOR in Portuguese) proposed by Munck, Munck, & Borim-de-Souza (2011). Social sustainability as presented in that model is nourished by the premises of organizational sustainability as a macro organizational competency, and by two supporting competencies: socio-economic insertion, and socio-environmental justice. The lack of detail in the concept construction and in how to operationalize it justified the presentation, categorization, and integration of the

<sup>1</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil, nível doutorado. Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil. Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Toledo - UNITOLEDO, Brasil.

<sup>2</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil, nível doutorado. Mestrado em Administração de Organizações pela mesma universidade. Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, Brasil.

<sup>3</sup> Possui Doutorado em Psicologia pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil. Mestrado em Psicologia pela mesma universidade. Graduação em Administração pela mesma universidade. Docente na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da mesma universidade.

concepts involved in order to detail their role and importance in achieving sustainability in an organizational context. Thus, the Softy System Methodology was used in order to provide strategic and operational support to organizations. As a result, a complementary framework to FRASOR has been developed that can support and explain the development of social sustainability as an organizational competency.

**Keywords:** organizational competencies, organizational sustainability, social sustainability, socio-economic insertion, socio-environmental justice.

As discussões em torno da sustentabilidade organizacional figuram no cenário acadêmico e profissional há mais de quarenta anos. Acredita-se que as organizações, em especial as privadas (pelo seu diferenciado poder de influenciar hábitos sociais), possuem um papel significativo na construção da sustentabilidade. Pois, apesar de serem vistas como fonte de degradação ambiental e social, representam também grandes entes geradores de recursos essenciais para a humanidade. Com o aumento da complexidade da gestão de negócios em um contexto de globalização, novas demandas começam a surgir e as empresas precisam desenvolver mecanismos que comprovem um grau de transparência superior nos processos decisórios organizacionais, bem como desenvolver novas competências para uma gestão sustentável.

Todavia, observa-se que os estudos organizacionais referentes tanto à conceituação quanto à gestão da sustentabilidade ainda são frágeis. Em acordo com autores como Hahn & Scheemesser (2005), Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Stubbs e Cocklin (2008) e Vos (2007), nota-se que, embora haja um vasto número de publicações presentes em periódicos científicos acerca da sustentabilidade organizacional, elas são carentes de uma base conceitual comum e unificadora. A compreensão desse fenômeno e a ocorrência de sua operacionalização por meio de modelos de gestão ainda não se apresentam de forma significativa tanto no meio acadêmico quanto no empresarial.

O que se observa na literatura até o momento é o consenso de que a definição e a operacionalização da sustentabilidade nas organizações partem de uma composição que

atenda, no mínimo e concomitantemente, três pilares: o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social; condição disseminada pela abordagem integrativa do *triple bottom line* apresentada por Elkington (1999).

Em busca de mais consistência e coerência para a gestão da sustentabilidade organizacional, Munck et al. (2011) perceberam fragilidades nas orientações para que houvesse a interação dos referidos três pilares e também a escassez de modelos específicos para este fim. Com base nisso, propuseram o Framework para o Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR), o qual integra a lógica das competências (Mills, Platts, Bourne, & Richards, 2002) e as premissas do agir organizacional (Maggi, 2006) como fundamentos para a gestão da sustentabilidade.

Contudo, com base nessa estrutura de pilares, constata-se que o pilar social, ou como será tratado neste trabalho, a sustentabilidade social (SS) recebe menos atenção dos estudiosos que os demais. Notou-se que a sustentabilidade ambiental (englobando temas como gestão ambiental, ambientalismo organizacional, legislações etc.) é discutida em maior medida e aprofundamento bem como suas ferramentas de gestão e relatórios (Eweje, 2011; Hahn & Scheemesser, 2005; Von Geibler, Liedtke, Wallbaum, & Schaller, 2006; Wheeler & Elkington, 2001).

Tomando por referência as discussões até aqui realizadas, com o fim de oferecer uma alternativa para aprimorar a gestão da sustentabilidade social nas organizações, o presente artigo oferecerá um aperfeiçoamento do modelo de Munck et al. (2011), que ocorrerá a partir do detalhamento conceitual e prático do caminho para se gerir a sustentabilidade social na condição de uma competência necessária à conquista da sustentabilidade organizacional, visando à sua operacionalização.

Outra forma de responder às lacunas encontradas no campo da sustentabilidade, explorando possibilidades de como saná-la, é o Framework de Desenvolvimento Estratégico

Sustentável (Broman & Robert, 2017). Ele foi elaborado com intuito de orientar organizações a desenvolverem ações utilizando os princípios da sustentabilidade social e ecológica, servindo para a prevenção, seleção de métodos, ferramentas e outras formas de apoio ao desenvolvimento estratégico sustentável. No entanto, Missimer, Robert e Broman (2017) alegam que a sustentabilidade social não se encontra suficientemente desenvolvida nem específica quanto à capacidade das pessoas necessárias para suprir as demandas da área.

Logo, a pesquisa realizada pode ser considerada teórica, qualitativa, exploratória e bibliográfica, pois se desenvolve com fim de instigar a reflexão e interpretação compreensiva da realidade envolta às teorizações da sustentabilidade social (Meneghetti, 2011; Merriam, 2002; Richardson, Peres, Correia, Peres, & Wanderley, 1989). Para contemplar as lacunas existentes na definição e delineamento da Sustentabilidade Social visando a sua operacionalização, a metodologia sistêmica *Soft System Methodology* (SSM) foi utilizada, a fim de se construir um framework complementar ao FRASOR.

Para alcançar seu objetivo, este artigo está estruturado em quatro partes. A primeira traz o referencial bibliográfico, explicando a teoria das competências organizacionais, da sustentabilidade organizacional, sustentabilidade social e dos subsistemas que contribuem para o acontecimento dela. A segunda parte traz os procedimentos metodológicos; em seguida, as análises e resultados são apresentados pelas etapas da SSM. A quarta e última parte apresenta as considerações finais.

## **Revisão Bibliográfica**

### **Teoria das Competências Organizacionais**

A partir de estudos sobre a visão da firma baseada em recursos (do inglês *resource-based view* – RBV) delineados primeiramente por Penrose em 1959 e depois por Wernerfelt em 1984, já se apresentava a importância dos recursos no que diz respeito ao potencial

estratégico de uma empresa. Uma organização, para esta corrente, pode ser entendida como um conjunto de recursos que devem ser integrados e gerenciados a fim de produzir riqueza. O conceito de competência organizacional deriva desta visão e se relaciona ao conjunto de recursos coordenados que influenciam na atuação organizacional (Fernandes, Fleury, & Mills, 2006).

No campo da gestão empresarial, por entender que as competências são formadas por conjuntos de recursos e pensando em como estes podem gerar vantagem competitiva organizacional, Mills et al. (2002) os definem como tangíveis (edifícios, instalações, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terras, qualquer coisa com uma forma física) e intangíveis (conhecimento, habilidade, experiência, cultura e valores).

Portanto, na visão dos estudiosos da RBV, os recursos são considerados como um estoque à disposição da organização, o que significa que simplesmente tê-los não gera, essencialmente, desempenho positivo, ou seja, são elementos potenciais. Assim, “É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e ‘entregues’ para se garantir o desempenho organizacional”. Essa instância que retrata a mobilização e a coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional” (Fernandes et al., 2006, p. 49).

O fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências tanto coletivas como individuais implica refletir sobre a cultura e o modelo de gestão organizacional (Moura & Bitencourt, 2006).

Mills et al. (2002) acreditam que as competências se baseiam em um conjunto de “blocos de construção” chamados recursos. No entendimento deles, dada uma competência, sempre é possível entendê-la a partir de seus recursos constitutivos, ou seja, competência organizacional é a habilidade em utilizar eficientemente um conjunto de recursos. Uma vez entendida, é possível aprimorá-la, seja pelo enriquecimento dos recursos constitutivos, seja pela maior coordenação deles. Assim, Mills, Platts e Bourne (2003) propõem uma arquitetura refletindo o conjunto de serviços individuais, rotinas e recursos que geram competências de nível superior reconhecidas pelos clientes como oferecendo determinados níveis de desempenho em fatores competitivos que lhes interessam.

Spanos e Prastacos (2004) argumentam que as competências variam de acordo com o objetivo organizacional e são construídas para alcançá-lo. Os elementos fundamentais para cada uma das competências são sempre baseados no conhecimento e atores humanos, além de serem dependentes da trajetória da empresa, como pontuado por Moura e Bitencourt (2006).

Logo, é possível relacionar a teoria das competências com a sustentabilidade. De acordo com Munck, Souza e Zagui (2012, p. 372), “a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional em pauta”.

### **Sustentabilidade Organizacional (SO) e Sustentabilidade Social (SS)**

Como forma de organizar os conceitos envoltos à sustentabilidade e criar um modelo direcionador da SO, Munck et al. (2011) propuseram o Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR), apresentado na Figura 1.

Como base do framework, utilizaram a abordagem integrativa do TBL de Elkington (1999), a teoria Do Agir Organizacional de Maggi (2006) e a Teoria das Competências Organizacionais de acordo com os preceitos de Mills et al. (2002). A Teoria do Agir

Organizacional é a base para entender a organização como um conjunto de ações e decisões em constante aprimoramento e desenvolvimento, enquanto o conceito de competências tem o papel de conceder consistência e coerência às ações organizacionais sustentáveis, bem como compreender a relação do coletivo com o individual.



**Figura 1** - Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional

Os autores entendem a SO como uma competência central, viabilizada pelo atendimento concomitante e equilibrado das competências-chave - Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social – que, por suas vezes, são viabilizadas pelo atendimento sistêmico, equilibrado e balanceado, das competências de suporte: Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção Socioeconômica. Nesse sentido, a SO - um agir organizacional, uma competência central – é compreendida pela arquitetura de competências. É fundamental lembrar que esse agir organizacional está articulado ao agir social e vinculado à estratégia organizacional, bem como a uma série de recursos organizacionais (Munck et al., 2011).



A partir dessa conjuntura, a sustentabilidade social (SS) entra em evidência, pois uma organização coerente com os preceitos da SO necessita de uma mudança de abordagem: a facilitação do desenvolvimento do capital humano, proporcionando uma relação que considera *trade-offs* entre organizações e pessoas. Desta forma, pode-se concluir que as organizações que realizam uma melhora contínua no que diz respeito à SO, em última instância, têm de adotar um estilo de gestão mais social, o que, em outras palavras, contribuirá para um avanço a níveis mais elevados de sustentabilidade (Van Marrewijk, 2003).

Na visão de Dyllick e Hockerts (2002), as organizações sustentáveis socialmente agregam valor às comunidades em que operam por meio do desenvolvimento do capital humano de parceiros individuais, bem como da promoção do capital social das comunidades próximas. Elas orientam o capital social de tal forma que os interessados possam entender suas motivações e possam concordar com o sistema de valores da empresa.

Complementando os autores anteriores, o estudo de Miller, Buys e Summerville (2007) apresenta a dimensão social da sustentabilidade como composta de duas dimensões: empregados e comunidade. Essas duas dimensões são identificadas em uma organização por meio de cinco elementos-chave. O primeiro é a demografia, que envolve conhecer o perfil demográfico dos empregados e moradores da comunidade a fim de estabelecer pontos de referência para impactos de produtos e serviços ou mudanças organizacionais. O segundo é o bem-estar individual, que abrange a qualidade de vida dos funcionários. O terceiro é o bem-estar da comunidade. O quarto é emprego e o quinto se refere ao impacto da indústria, ou seja, identificar a percepção do impacto social e valor da organização para os empregados e moradores, além de ser capaz de quantificar o valor social da indústria.

Alguns estudos empíricos também buscam formas de entender qual o significado que a dimensão social da SO tem representado para um determinado setor. Por exemplo, Von



Geibler et al. (2006) realizaram um estudo para identificar como a dimensão social é avaliada na indústria de biotecnologia. Como resultados, os autores encontraram oito aspectos com relevância significativa da dimensão social, são eles: saúde e segurança, qualidade das condições de trabalho, emprego, educação e formação, gestão do conhecimento, potencial de inovação, aceitação do produto e benefícios sociais, e diálogo social.

De acordo com Azapagic (2003) e Missimer et al. (2017), a SS envolve as seguintes características:

- Pacotes justos de remuneração, incluindo pensão e benefícios de saúde;
- Oportunidades organizacionais iguais e não discriminação no que se refere a salários, benefícios e carreira, ou seja, respeito à diversidade;
- Condições seguras de trabalho;
- Sistema de recompensa para ideias inovadoras que incrementem o TBL;
- Sistemas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários buscando a construção de competências;
- Planejamento de sucessão e progressão de carreira clara; e
- Comportamento organizacional ético e confiança mútua.

É importante reconhecer, de acordo com Cheng, Fet e Holmen (2010), que as organizações precisam assumir ações de SS de maneira responsável, ou seja, não se deve assumir uma responsabilidade de ação social para além da área, do desempenho e do impacto da própria organização. A empresa não deve perder o foco da sua responsabilidade econômica, não extrapolar em si, nem superestimar seu papel na sociedade.

Entre outras definições, Munck et al. (2011) indicam que a sustentabilidade social representa:

(...) um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Abrange a gestão do

impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas. (p. 153).

Por buscar estruturar os mecanismos para a gestão da SS, aprofundando o FRASOR, a seguir, analisar-se-á o entendimento sobre inserção socioeconômica e justiça socioambiental – competências organizacionais que representam o conceito e o acontecimento da SS.

### **Inserção Socioeconômica**

A inserção socioeconômica é uma das competências que suporta a sustentabilidade social de acordo com as premissas do FRASOR. Para compor um conceito de inserção socioeconômica coerente com a proposta do artigo, busca-se entender separadamente o conceito de inserção social e inserção econômica, para, depois, propor a inserção socioeconômica como competência organizacional de suporte.

A inserção social pode ser entendida como uma metodologia que garante que as pessoas em risco de pobreza e exclusão social se favoreçam de um nível de vida e bem-estar considerado normal na sociedade em que vivem, além de obterem acesso às oportunidades e aos recursos indispensáveis para participarem inteiramente nas esferas econômica, social e cultural. Neste caso, é essencial assegurar que as pessoas compartilhem das decisões que afetam as suas vidas e tenham acesso aos seus direitos fundamentais (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

Assim, o trabalho é um dos meios de inclusão social considerado como importante para muitos autores, como Alvino-Borba e Mata-Lima (2011), Comissão das Comunidades Europeias (2003) e Mazza (2005), pois é por meio do trabalho que se gera maior envolvimento participativo do indivíduo na sociedade, visto que o emprego possibilita o integral exercício da cidadania e a capacidade de decisão de escolhas relativas à utilização

dos recursos sociais. Dessa forma, considera-se o emprego como fundamental na inclusão social, pois além de gerar renda, também incentiva a participação social e o desenvolvimento pessoal (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

A educação é outra característica muito citada por vários autores como importante para a inclusão social (por exemplo Bujes, 2008; Comissão das Comunidades Europeias, 2003; Mazza, 2005). A implementação de projetos com a participação de empresas e da sociedade civil é uma opção para cooperar com a qualidade do ensino e estímulo à aprendizagem, proporcionando oportunidades de aprendizagem contínua ao longo da vida das pessoas (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

Ao se falar em inserção econômica, muitos autores iniciam a explanação trabalhando o conceito exclusão, por esse caracterizar a negação da situação de inserção. A exclusão econômica refere-se à marginalização de indivíduos ou grupos sociais em relação àqueles que produzem, consomem, convivem e são competentes (Proença, 2005). Para Rocha (1997), a população que se encontra fora da inserção econômica, ou seja, excluída economicamente, é formada por aposentados, do lar, menores, estudantes, desempregados e prejudicados, ou seja, a parcela que não é economicamente ativa, “aqueles que estão em situação de pobreza, desemprego e carências múltiplas associadas e que são privados de seus direitos como cidadãos” (Sheppard, 2006, p. 10).

O indivíduo que não tem acesso ao mercado de trabalho não pode gerar renda familiar de subsistência, sendo desvalorizado e discriminado, ficando à margem da economia (Mazza, 2005). Por estes motivos, no final dos anos 70, o trabalho passou a ser utilizado como forma de inserção econômica de pessoas excluídas, sendo considerado por Mouhoub (2008) como uma forma de inserção pela atividade econômica.

Em termos gerais, como meio de promover a inserção econômica são sugeridos: o apoio e incentivos fiscais para integração de jovens no primeiro emprego, promoção de cursos de

capacitação profissional para os desempregados, estabelecimento de percentual para contratação de funcionários com deficiência, obrigatoriedade de um programa de cursos profissionais nas empresas com o objetivo de assegurar a empregabilidade, serviços de creches, e medidas fiscais e sociais mais flexíveis para as empresas (Alvino-Borba & Matalima, 2011).

A partir das contribuições dos autores supracitados, observa-se a necessidade de trabalho concomitante dos poderes público e privado para a concretização da inserção social e econômica. Porém, aqui será abordada a participação do poder privado. E, neste sentido, observa-se que tanto a inserção social quanto a inserção econômica são processos que envolvem uma participação cooperativa das organizações com o que se refere aos seus funcionários e seu bem-estar. Segundo Sachs (2004), por observar a atual conjuntura das discussões em torno da sustentabilidade, torna-se imprescindível para as organizações “(...) desenhar uma estratégia de desenvolvimento que seja ambientalmente sustentável, economicamente sustentada e socialmente incluyente (...)” ( p. 26) para a prosperidade delas. E como parte das questões de sustentabilidade, tem-se, aqui, a inserção socioeconômica.

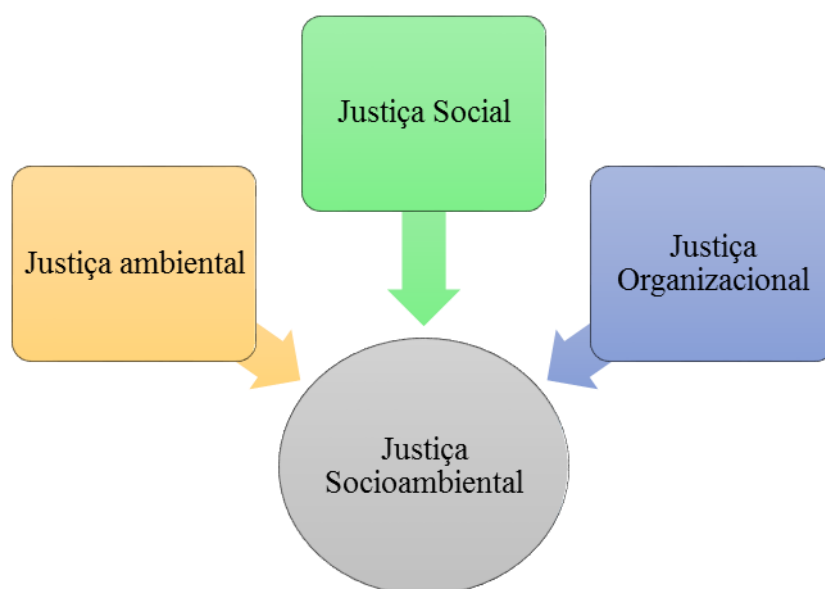
A conscientização e ação das organizações tornam-se indispensáveis para tais fins. Conforme afirma Márquez (2007), para os negócios, a inserção significa unir questões que foram quase completamente isoladas: a luta contra a pobreza e a busca do desenvolvimento da sociedade juntamente com o privado.

Dada a complexidade de mercado que as organizações enfrentam, novas estratégias surgem, que permitem a elas alcançar suas metas de mercado de maneira mais efetiva quando passam a incluir os excluídos, trabalhando de maneira sustentável. Inserir não é apenas fornecer às populações menos favorecidas produtos e serviços de qualidade a preços menores. O desafio é se envolver em atividades coletivas inclusivas e sustentáveis que geram

novas cadeias de valor e capacitam os diferentes atores, ao mesmo tempo em que promovem a responsabilidade individual e coletiva (Márquez, 2007).

### **Justiça Socioambiental**

Como expressado pelo FRASOR, a justiça socioambiental é uma das duas competências que suporta a sustentabilidade social. Para demonstrar a sua origem, construção e detalhamento (Figura 2), serão estudados os conceitos de Justiça Ambiental, Justiça Social e Justiça Organizacional.



**Figura 2** – Composição do conceito de Justiça Socioambiental

### **Justiça Ambiental**

O conceito de justiça ambiental passou a existir em 1982, quando populações rurais com uma condição econômica precária, em sua maioria africano-americanos de Warren County, mobilizaram-se para se oporem a um aterro sanitário, marcando assim o surgimento de um novo tipo de movimento no que diz respeito a direitos ambientais, antirracismo e sociedade

civil. E já nos anos seguintes o movimento se expande para incluir hispânicos, indígenas e grupos de brancos pobres (Urkidi & Walter, 2011).

Para conceituar Justiça Ambiental, a Common Wealth of Massachusetts (2002) afirma que ela se baseia no princípio de que todos têm o direito de proteção contra a poluição, de viver e desfrutar de um ambiente limpo e saudável. Justiça Ambiental é a participação igual, proteção igual e significativa de todas as pessoas com respeito ao desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentos e políticas ambientais, além da distribuição equitativa de benefícios do meio ambiente. Segundo Acselrad (2002), a noção de Justiça Ambiental passa pela ideia de meio ambiente e de justiça, sendo que o meio ambiente tende a ser visto como uno, homogêneo e quantitativamente limitado, enquanto que a justiça remete a uma distribuição equânime de partes.

Agyeman e Evans (2004) acreditam na importância da Justiça Ambiental para a sustentabilidade. Para eles, em termos de política e análise acadêmica, é necessário colocar o discurso da Justiça Ambiental firmemente no âmbito da sustentabilidade, reconhecendo, dessa forma, as conexões entre justiça e equidade e questões mais amplas de governança.

Percebe-se, dessa forma, o alto grau de envolvimento organizacional na sustentabilidade e na Justiça Ambiental. Legarda e Buendía (2011) afirmam que a inovação mais significativa no movimento de Justiça Ambiental é o fato de que ele amplia o debate ambiental tradicional, com base na preservação e conservação ambiental e controle da poluição, por questões que incluem a justiça social e a equidade. Portanto, para Agyeman e Evans (2004), as questões ambientais e a Justiça Social são irmãs, e, portanto, a equidade deve estar no centro das políticas para sustentabilidade em âmbito local, regional e nacional.

## **Justiça Social**

A Justiça Social, por sua vez, envolve os seguintes valores: alcançar a equidade e igualdade de resultados e tratamento de toda a sociedade, reconhecer a dignidade e valor e incentivar a autoestima de todos, reunir as necessidades básicas, definidas por meio do consenso transcultural, reduzir as desigualdades substanciais nas chances de renda, riqueza e qualidade de vida e buscar, na sociedade, a participação de todos, incluindo os mais desfavorecidos. Demonstra-se, assim, que esse conceito vai além de muitas definições atuais, ao privilegiar a igualdade de resultados e a participação efetiva das pessoas atualmente em desvantagem (Craig, 2009).

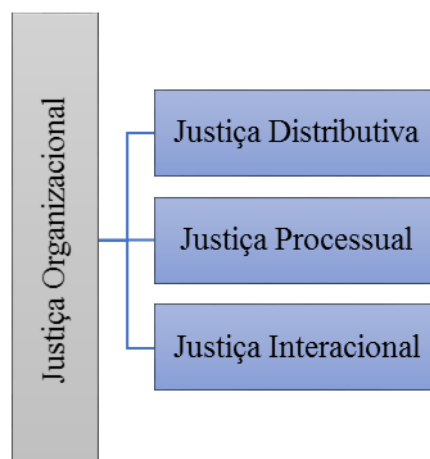
Ao pensar no caso das organizações é difícil que a gerência se oponha a argumentos a favor da Justiça Social com base numa lógica econômica. A alternativa para as organizações é argumentar que igualdade e Justiça Social são fins desejáveis em si mesmos, pois tais argumentos possuem uma moral ao invés de uma fundação utilitarista. A validade desses argumentos morais não é necessariamente negada, nem é excluída da agenda organizacional (Tomlinson & Schwabenland, 2010).

## **Justiça Organizacional**

Por fim, a Justiça Organizacional lida com o papel da justiça no local de trabalho, além de estudar como as percepções dos funcionários acontecem em relação à justiça no trabalho (Folger & Cropanzano, 1998). Assim, a teoria da Justiça Organizacional incorporou a ideia de que os funcionários querem resultados organizacionais justos em comparação com suas contribuições para a organização empregadora (Lambert, 2003).

Alguns autores dividem a Justiça Organizacional em três dimensões, como apresentado na Figura 3.





**Figura 3** – Composição da conceitualização de Justiça Organizacional

A primeira delas, justiça distributiva, é a percepção de justiça quando se distribuem os resultados (Cohen-Charash & Spector, 2001). Em certo sentido, a justiça distributiva é baseada no princípio de troca. As pessoas olham para o que elas dão e comparam com o que recebem em troca da organização (Lambert, 2003). A ênfase, no caso da justiça distributiva, recai, portanto, sobre as distribuições de recursos, sejam positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, medidas de disciplina, entre outros (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005).

A segunda, a justiça processual, enfatiza o processo pelo qual são distribuídos os resultados, ou seja, representa a maneira como a organização aloca recursos. Ela se refere, portanto, a questões de justiça relativa aos métodos, mecanismos e processos utilizados para determinar os resultados; por exemplo, isso pode envolver questões de considerações sobre a maneira correta de realizar um processo de tomada de decisão ou um processo de resolução de conflitos (Folger & Cropanzano, 1998). Dessa forma, a justiça distributiva já não é mais considerada como o único determinante da percepção de justiça organizacional, mas a justiça processual, pela qual os resultados foram alcançados e distribuídos, também é importante (Cohen-Charash & Spector, 2001). Portanto, a justiça processual refere-se à percepção de

justiça no processo pelo qual são determinados como os resultados são distribuídos (Lambert, 2003).

E por fim a terceira, a justiça interacional, segundo Cohen-Charash e Spector (2001), é uma conceituação que surgiu a partir de Bies e Moag (1986) e é focada no lado interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente, no tratamento interpessoal que é feito pela administração dos funcionários. De acordo com Assmar et al. (2005), a justiça interacional refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões. Folger e Cropanzano (1998) asseguram que a justiça interacional tem sido usada ao se referir a aspectos da conduta social, com implicações para a dignidade de outras pessoas. Assim, Cohen-Charash e Spector (2001) afirmam que, quando um funcionário percebe a injustiça interacional, ele(a) provavelmente reagirá negativamente para com o seu/sua supervisor(a) (ou a entidade que foi interacionalmente injusta com a pessoa) em vez de reagir negativamente para com a organização como um todo.

A partir da revisão da literatura acerca de Justiça Ambiental, Justiça Social e Justiça Organizacional, observa-se que o foco principal das três justiças estudadas, para que elas ocorram, é a distribuição igualitária. Além disso, é possível inferir que estes conceitos de justiça estão interligados com o alcance da sustentabilidade. Portanto, tanto a inserção socioeconômica quanto a justiça socioambiental são competências que suportam o acontecimento SS, que, por sua vez, alimenta a SO.

### **Procedimentos Metodológicos**

A fim de contribuir com o avanço do conhecimento, este artigo visa aprimorar o modelo proposto por Munck et al. (2011), oferecendo uma alternativa à gestão da sustentabilidade social nas organizações. Buscou-se então compreender os vínculos entre a teoria das

competências, sustentabilidade organizacional e social, bem como identificar as bases conceituais e práticas da SS.

Assim, pode-se denominar a pesquisa como teórica e bibliográfica (Demo, 2000; Martins & Theófilo, 2009), pois ela se dedica a aprimorar os fundamentos teóricos e gerar um aprofundamento na temática de interesse, visando conhecer, analisar e explicar as contribuições recorrentes.

Esta pesquisa se caracteriza também como qualitativa e exploratória. O cunho qualitativo se dá por esta abordagem se mostrar mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social; além disso, a pesquisa qualitativa é utilizada em situações em que observações de cunho qualificável são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais (Richardson et al., 1989). A pesquisa qualitativa foi escolhida também por se explorar novos conceitos (SS) que estão em construção, não cabendo ainda medições precisas.

O caráter exploratório propõe-se a compreender e inter-relacionar as bases conceituais e práticas da SS para aprimorá-la no contexto do FRASOR e é um exercício que envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças, onde se sintetizam diferentes conceitos, o que permite identificar ideias distintas sobre a SS e circunscrever os conceitos mais adequados para o presente estudo, proporcionando uma abordagem interpretativa da realidade social (Jabareen, 2009).

Para alcançar o objetivo do artigo de integrar os conceitos e conhecimentos acerca da SS, gerando um *framework* complementar ao FRASOR, foi utilizada a metodologia sistêmica *Soft System Methodology* (SSM). Essa metodologia, criada por Peter Checkland (1981), proporciona um caminho para questões que ainda não estão bem definidas.

Segundo Cezarino, Liboni e Martinelli (2006), os passos da SSM são:

1. Destacar a situação-problema ou algum incômodo;

2. Estruturar a situação-problema e seu processo para produzir quadros ou situações, de modo que não empregue padrões pré-estabelecidos;
3. Utilizar a abordagem sistêmica para buscar definições essenciais e enfatizar seus principais elementos: clientes, atores, transformação desejada, visão de mundo organizacional, proprietários e restrições ambientais, ou CATWOE;
4. Formar os modelos conceituais, que serão realizações ideais feitas para cada definição essencial;
5. Comparar a situação-problema ao quadro elaborado. Nessa etapa a capacidade de as organizações absorverem as mudanças é exposta, sendo a base da discussão e debate que leva ao consenso da SSM; e
6. Na última etapa, testes são aplicados nas organizações para comprovar se as ações são factíveis ou não. Esta etapa não foi escopo deste trabalho, mas é uma sugestão de trabalhos futuros.

Essa metodologia e suas respectivas etapas estão descritas no próximo item.

## **Apresentação e Análise dos Resultados**

### **Etapa 1: situação problemática não estruturada**

Considerando a visão sistêmica dos negócios, a lacuna encontrada se pauta pela distância entre o conceito de SS e as estratégias adotadas para que ela seja implementada no dia a dia das operações, agravada pelo fato de não existir um entendimento da SS como um agir – uma competência organizacional.

O quadro a seguir apresenta os conceitos trazidos na revisão bibliográfica a fim de auxiliar na formulação da abordagem necessária ao âmbito social.

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
Competência organizacional	Representa a integração sistêmica dos recursos, considerando os objetivos organizacionais e as influências sociais e ambientais. É um saber fazer coletivo de alta qualidade que subsidia a eficiência e relata a eficácia de ações coordenadas, ou seja, o melhor uso possível e articulado dos recursos.
Sustentabilidade organizacional - SO	A competência organizacional "SO", ancorada nas exigências sociais e estratégicas, orienta ações e decisões equilibradas, sistêmicas e balanceadas em três dimensões: econômica, ambiental e social. Ela representa um agir organizacional nunca acabado e em permanente construção.
Sustentabilidade social - SS	A competência organizacional "SS", ancorada nas exigências sociais e estratégicas, orienta ações e decisões equilibradas, sistêmicas e balanceadas em suas duas dimensões: inserção socioeconômica e justiça socioambiental.
Inserção socioeconômica - IS	A competência organizacional "IS", ancorada nas premissas da "SS", orienta e reflete o mobilizar de recursos no sentido de proporcionar o desenvolvimento contínuo do capital humano (parceiros organizacionais) e a promoção do capital social (comunidade ao entorno) de acordo com os objetivos organizacionais. Seus recursos envolvem o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que atinjam o público interno e externo e proporcionem o crescimento dos <i>stakeholders</i> envolvidos.
Justiça socioambiental - JS	A competência organizacional "JS" orienta e reflete o mobilizar de recursos para o exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, processual e interpessoal. Seus recursos envolvem o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que garantam a transparência, justiça e equidade socioambiental aos <i>stakeholders</i> envolvidos.

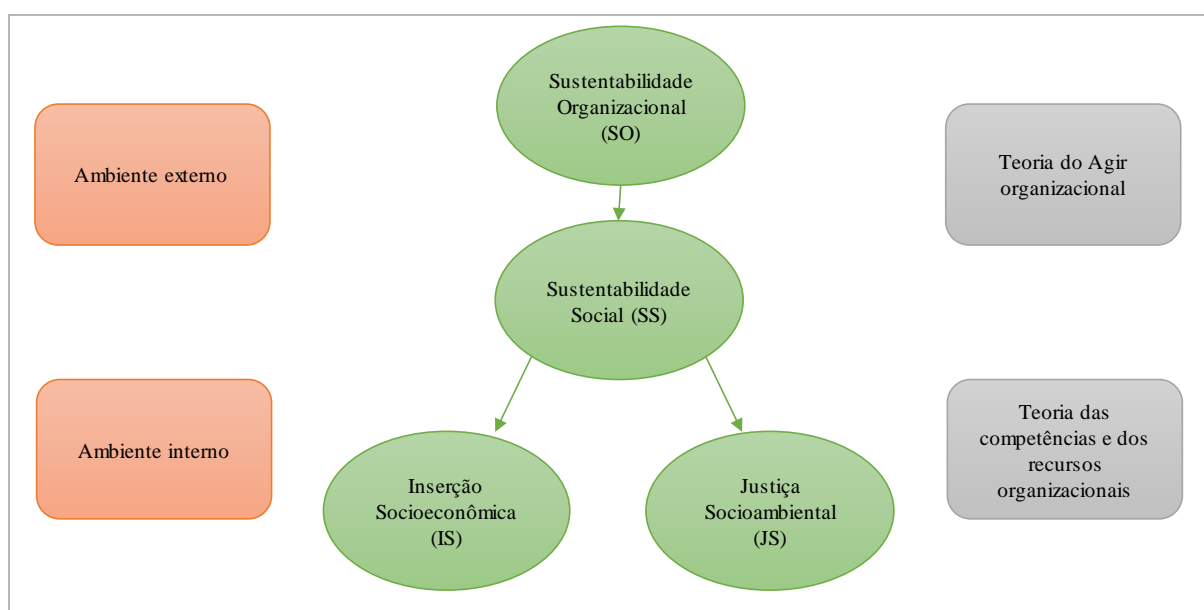
**Quadro 1** – Síntese dos conceitos importantes ao entendimento da SS e ao aprimoramento do FRASOR

## Etapa 2: situação problemática expressa

A partir das discussões e definições elencadas até aqui, percebe-se que o acontecimento da SS (conforme preceitos do FRASOR) depende das orientações estratégicas dadas pela SO como forma de orientar os seus enfoques, o que gera como fruto a realização concomitante e integrada da Inserção Socioeconômica e da Justiça Socioambiental.

No entanto, existem outros conceitos que são abarcados pela Teoria das Competências e Teoria do Agir Organizacional (como traz o FRASOR), além de ser necessário levar em

consideração os ambientes interno e externo. Isso traz o questionamento de como unir esses conceitos e delinear um modelo conceitual que facilite a operacionalização, ainda mais com visão interna, pois o social, muitas vezes, é entendido como obrigação da organização em relação a questões externas. A figura a seguir traz todos os conceitos até aqui delineados e a situação problemática expressa.



**Figura 4** – Conceitos que permeiam o delineamento da SS – situação problemática expressa.

Como é possível observar, o alinhamento entre esses conceitos é importante e necessário para alcançar o objetivo do artigo, portanto, as próximas etapas desenvolvem esse alinhamento.

### **Etapa 3: definições essenciais do sistema relevante**

Considerando a SS estudada neste trabalho, o *checklist* CATWOE, abreviação das definições essenciais explicadas na metodologia, foi utilizado para determinar os sistemas relevantes.

Definições essenciais	
<b>C</b> (Clientes – <i>Customers</i> )	Quem se beneficiará com a implementação da SS serão os colaboradores e parceiros das organizações.
<b>A</b> (Atores – <i>Actors</i> )	O processo deverá ser delineado pelos responsáveis do topo das organizações, considerando a opinião e necessidades dos colaboradores a respeito das decisões.
<b>T</b> (Transformação – <i>Transformation</i> )	Espera-se o foco dos investimentos das organizações seja ampliado para além do aspecto econômico, abarcando aspectos sociais internos e externos. E que colaboradores mais capacitados e motivados possam influenciar produtos e processos sustentáveis dentro e fora da organização.
<b>W</b> (Visão de Mundo – <i>Weltanschauung</i> )	As empresas limitam seu crescimento em comunidades carentes, onde as pessoas não conseguem atender suas necessidades básicas e ter um bom desenvolvimento pessoal. Aliado a isso, os <i>stakeholders</i> estão cada vez mais exigentes e conscientes em relação às ações sustentáveis das organizações. As empresas que investirem no aspecto social interno, aumentam seu capital intelectual e desenvolvem competências essenciais para criar vantagens competitivas de longo prazo.
<b>O</b> (Donos – <i>Owners</i> )	Acionistas, empresários.
<b>E</b> (Ambiente – <i>Environment</i> )	Criar um ambiente interno que abarque a justiça socioambiental e a inserção socioeconômica, alinhando com as competências que todos os funcionários precisaram desenvolver para isso, demandará tempo e poderá encontrar resistências, pois as percepções individuais são distintas, além do mais, algumas ações sociais podem ser barradas por questões referentes a custos de operacionalização.

**Quadro 2** – Definições essenciais da SSM para Sustentabilidade Social Organizacional

#### **Etapa 4: modelo conceitual – proposição do *framework* para a gestão da sustentabilidade social**

Essa etapa visa criar um modelo de ações que possa resolver o problema em estudo. A figura a seguir demonstra como a SS pode ser alcançada, agregando ao FRASOR as explicações e detalhamentos faltantes para que ela possa ocorrer nas organizações.

Como já é reconhecido pela literatura de gestão, os valores da gestão de topo podem afetar diretamente o âmbito das práticas de uma empresa. No caso da sustentabilidade não é diferente. Uma postura organizacional que acomoda as necessidades do ambiente e da sociedade permite às organizações desenvolverem competências que são essenciais para alcançar a sustentabilidade organizacional. Mas, para isso, a sustentabilidade deve ser



gerenciada de forma estratégica e colaborativa, com o apoio da gestão de topo (Paulraj, 2011).

Por isso, a proposta em questão entende a SO como uma estratégia organizacional que precisa ser desdobrada para os níveis táticos e operacionais. A gestão por competências visa reforçar esse conceito quando hierarquiza parte do desenvolvimento da competência essencial de SO em competência-chave (SS) e competências de suporte (inserção socioeconômica e justiça socioambiental), que necessitam da combinação e mobilização de alguns recursos essenciais para, de fato, operacionalizar, ou seja, tomar ações e decisões que viabilizem o acontecimento da SS.



**Figura 5** – Framework representativo do ciclo de construção de competências para a sustentabilidade social nas organizações

Além disso, as setas com sentido duplo em todo o modelo representam uma influência mútua em todo o processo que parte do desenvolvimento até a operacionalização da SS, ou seja, indicam que os recursos são influenciados pelas decisões estratégicas, enquanto que o

desenvolvimento de novos recursos e os resultados advindos deles podem exigir algumas mudanças na estratégia ou até mesmo criar a necessidade de uma nova orientação estratégica. Por fim, a avaliação periódica das ações estratégicas, táticas e operacionais retroalimenta o modelo e traz aprimoramento contínuo.

Os recursos identificados com base na literatura são recursos que servem como princípio e base iniciais para o desenvolvimento das competências que suportam a SS. Eles podem ser desenvolvidos por organizações de todos os setores; contudo, precisam ser propostos outros recursos particulares, que serão dependentes do setor de atuação das empresas que usarão o *framework* para o desenvolvimento da SS.

Pela observação do *framework* proposto, notam-se ainda três características importantes. Primeiramente, uma organização competente faz escolhas que não só beneficiarão os seus próprios imperativos, mas também considerarão o ambiente do qual faz parte. Esta é uma relação reflexiva baseada na confiança mútua, em que as necessidades devem ser atendidas e os recursos são utilizados de forma mais eficaz para o benefício comum da organização e seu ambiente de apoio. Assim como a organização tem uma responsabilidade com as pessoas, estas pessoas têm uma responsabilidade para com a organização. O relacionamento entre ambas pode ser reforçado por meio de ajustes mútuos guiados pelas proposições aqui feitas para a SS (Jurie, 2000).

A competência organizacional depende da competência individual; desta forma, a competência individual envolve a participação dos indivíduos por meio de suas ações e decisões. Por isso, o detalhamento realizado na Figura 4 remete ao entendimento da competência SS e suas competências de suporte como ação coletiva, demonstrando que as pessoas e seu desenvolvimento são prioridades para a competência de SS como uma segunda característica importante. Maggi (2006) afirma que, quando a organização passa a ser vista como processo de ações e decisões, isso implica um sujeito agente não separável da

organização. O sujeito, no centro do processo, envolvido na sua construção e desenvolvimento, coloca seu bem-estar em jogo. Por isso, a organização deve buscar o bem-estar individual nas vertentes física, mental e social. Algo que seria muito difícil sem a coerência de ações ofertada por um modelo.

Com base nisso, torna-se claro uma terceira inferência realizada por esse aprofundamento do FRASOR. Ou seja, apesar da participação, apoio e doações a projetos ambientais/sociais e organizações não governamentais (ONGs) serem considerados importantes como atividades organizacionais, acredita-se que a melhor ajuda social que uma organização pode realizar é instruir, qualificar e emancipar seus funcionários e pessoas presentes nas comunidades envoltas à organização tanto quanto possível, para que sejam competentes até o ponto de buscarem suas necessidades sociais (individuais e coletivas) sem precisar de auxílio, seja do Estado ou das próprias organizações.

### **Etapa 5: comparação da Etapa 4 com a Etapa 2**

Essa etapa visa comparar o modelo conceitual da etapa anterior com a figura da Etapa 2. Nesse caso, pode-se observar uma proposta de operacionalização da SS e uma evolução do FRASOR, contribuindo para um avanço nas discussões dos conceitos analisados.

Além disso, é possível ressaltar a necessidade de a SS ser desenvolvida como uma competência inserida na gestão organizacional, além de reconhecer a importância do capital humano na geração de conhecimento, uma vez que os empregados em todos os níveis devem ser capacitados para abordar iniciativas de sustentabilidade. Se assim for, a inovação e a proatividade das pessoas podem dar o impulso para ajudar as organizações a desenvolver produtos e processos sustentáveis. E, mais importante, tal diretiva centrada no progresso vai permitir às empresas envolver parceiros significativos (como funcionários, fornecedores, clientes etc.) em iniciativas de sustentabilidade, por meio da colaboração, que possam trazer

diferenciação perante a concorrência (Paulraj, 2011). A figura a seguir mostra a transformação e o resultado que se espera da implementação da SS.



**Figura 6** – Transformação e resultado esperados da implementação do framework da SS.

Ademais, como não se deve ignorar que as organizações precisam de lucratividade para se manter no mercado e desempenhar seu papel social e ambiental, o desenvolvimento da competência de SS ainda, segundo Azapagic (2003), pode trazer um incremento positivo da reputação organizacional junto às comunidades com as quais se relaciona e, conseqüentemente, a consolidação no mercado e vantagens mercadológicas significativas, o que também é esperado pelo desenvolvimento das competências delineadas no *framework* da SS.

Finalmente, a SS, além das contribuições já demonstradas para vários aspectos organizacionais, também pode ser vista como uma contribuição à sustentabilidade da sociedade (ou ao desenvolvimento sustentável). Jurie (2000) evidencia esse raciocínio por dizer que a realização de uma sociedade sustentável depende da competência das instituições e organizações da sociedade. Isso porque as organizações são parte da sociedade e compostas pelos indivíduos, os quais praticam ações e direcionam tanto os movimentos organizacionais quanto os particulares ao alcance da sustentabilidade. Além disso, segundo Munck et al. (2012), incluir os interesses sociais em um modelo de gestão sustentável baseado em

competências permite maior participação dos *stakeholders*, resultando em benefícios para a sociedade, economia e meio ambiente.

Em síntese, o desenvolvimento da competência de SS pode interligar indivíduos, organizações, instituições e sociedade por meio de uma compreensão sistêmica da importância desses atores para contribuir com o desenvolvimento da SO e, particularmente aqui, com o aprofundamento e detalhamento do FRASOR. Mediante esse contexto, o ser humano é valorizado enquanto agente de mudanças das atividades organizacionais. Enfim, a SS é admitida aqui como um objetivo organizacional estratégico e como uma competência organizacional direcionadora de ações e decisões. Justamente por esse motivo as competências foram designadas como processos de ações e decisões capazes de viabilizar a solidez teórica oportuna e as orientações objetivas para sua aplicabilidade em contexto organizacional.

### **Considerações Finais**

Ao constatar a carência teórica de modelos que indiquem os princípios para a operacionalização e gestão da SS dentro de um modelo de gestão da SO é que esse artigo foi desenvolvido. Conceitos foram articulados e, por meio da metodologia SSM, chegou-se a um detalhamento da SS já elucidado e explicado na Figura 5. A referida estrutura oferece uma nova perspectiva para o acontecimento da SS e uma referência para sua operacionalização, pois delimita conceitos centrais a serem abordados e desenvolvidos no caminho para tal.

Por entender a SS como competência organizacional, e com base nas proposições de Mills et al. (2002) e nas assertivas dos diversos autores estudados para formar o entendimento da Inserção Socioeconômica e da Justiça Socioambiental, foram definidos os principais recursos constitutivos dessas competências.

O *framework* proposto elucidada o ciclo de construção de competências para a SS e também demonstra que o modelo está em constante interação com os ambientes interno e externo, pois por meio da hierarquia proposta pelo conceito de competências há uma interligação estratégica em todo o modelo, bem como um processo de retroalimentação de informações advindas desses dois ambientes (interno e externo) para manutenção e aprimoramento contínuo da SS.

Esse *framework* pôde demonstrar que, apesar de trabalhar no pilar social em maior medida, os outros pilares (econômico e ambiental) estão implícitos nas competências de suporte – Inserção Socioeconômica e Justiça Socioambiental -, direcionando o desenvolvimento da sustentabilidade em toda a organização.

Tendo a gestão por competências como pano de fundo do *framework*, a gestão da SS e sua disseminação pela empresa ao inseri-la nas estratégias, objetivos e metas aproximam sua concretização de maneira coerente à realidade organizacional, disponibilizando uma arquitetura de seu desenvolvimento. Além disso, este estudo apresenta formas pelas quais as organizações possam manter um relacionamento adequado com as pessoas e a sociedade ao entorno de suas atividades, gerando discussões e reflexões sobre o papel das organizações perante a sociedade.

Por fim, as construções teóricas aqui delineadas deixam claro que, se não houver desenvolvimento de pessoas e envolvimento social, ou seja, benefícios individuais e coletivos para os funcionários e para a sociedade, a SO não é implementada e as empresas podem ter dificuldades em se legitimar. Por isso, por observar que são as pessoas que se preocupam com ações sustentáveis nas três dimensões da SO (econômica, ambiental e social) e que a SS lida com os capitais humano e social de uma organização, sem um bom desenvolvimento da SS, as outras dimensões seriam mal atendidas ou, até mesmo, não atendidas.

Como implicações para a gestão, este estudo aproxima a concretização da sustentabilidade social de maneira coerente a partir das ações estratégicas organizacionais, disponibilizando uma arquitetura do desenvolvimento da SS para as empresas. Como implicação para a sociedade, este estudo apresenta formas pelas quais as organizações possam manter um relacionamento adequado com as pessoas e a sociedade ao entorno de suas atividades, gerando discussões e reflexões sobre o papel das organizações perante a sociedade.

Como futuras pesquisas, indica-se que novos estudos possam ser realizados com o intuito de criar indicadores para cada um dos recursos identificados. Recomenda-se, sobretudo, que após aprimoramento, estudos que demonstrem a aplicação/implantação da SS conforme as premissas aqui estabelecidas sejam realizados.

## Referências

- Achselrad, H. (2002). Justiça ambiental e construção social do risco. In *Anais do Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais*, Ouro Preto, 13.
- Agyeman, J., & Evans, B. (2004). 'Just sustainability': the emerging discourse of environmental justice in Britain? *The Geographical Journal*, 170(2), 155-164.
- Alvino-Borba, A., & Mata-Lima, H. (2011). Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação em Portugal e na União Europeia. *Serviço Social & Sociedade*, 106, 219-240.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Sustainable Development and Technology*, 81(5), 303-316.



- Broman, G. I., & Robert, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17-31.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43–55.
- Bujes, M. I. E. (2008). Para pensar pesquisa e inserção social. *Revista Eletrônica de Educação*, 2(2), 106-124.
- Cezarino, L. O., Liboni, L., & Martinelli, D. P. (2006). Metodologia SSM e sua aplicação na intervenção organizacional em uma empresa de propaganda. *Anais do Congresso Brasileiro de Sistemas*, Ribeirão Preto, SP, 1.
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cheng, C. Y., Fet, A. M., & Holmen, E. (2010). Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. *Anais do International Sustainable Development Research Conference*, Hong Kong, China, 16.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Comissão das Comunidades Europeias [COM]. (2003). *Relatório conjunto sobre a inclusão social, que sintetiza os resultados da análise dos planos de ação nacionais para a inclusão social (2003, 5)*. Bruxelas.
- Common Wealth of Massachusetts. (2002). *Environmental justice policy state house*. Boston.
- Craig, G. (2009). *Civil society associations and the values of social justice*. London: Carnegie UK Trust.
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.

- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustentability. *Business Strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 125-136.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE*, 16(4), 48-65.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.
- Hahn, T., & Scheemesser, M. (2005). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jurie, J. D. (2000). Building capacity: organizational competence and critical theory. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 264-274.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correction al staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Legarda, A. A., & Buendía, M. P. (2011). Justicia ambiental: el estado de la cuestión. *Revista Internacional de Sociología*, 69(3), 627-648.

- Maggi, B. (2006). *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. São Paulo: Edgar Blücher.
- Márquez, P. (2007). Negocios para la inclusión: um nuevo paradigma empresarial. Debates IESA. Academic Search Complete, *EBSCOhost*. 12(1), 59-63.
- Martins, G. A., & Theófilo, CR (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mazza, J. (2005). Inclusão social, mercados de trabalho e capital humano na América Latina. In M. Buvinic, J. Mazza, & R. Deutsch (Orgs.). *Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina* (pp. 183-206). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 15(2), 320-332.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Josey Bass.
- Miller, E., Buys, L., & Summerville, J. (2007). Quantifying the social dimension of triple bottom line: development of a framework and indicators to assess the social impact of organizations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(3), 223-237.
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 977-994.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Missimer, M., Robert, K. H., & Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability – part 1: exploring the social system. *Journal of Cleaner Production*, 140, 32-41.
- Mouhoub, E. (2008). *L'insertion par l'activité économique constitue-t-elle une modalité d'insertion professionnelle ou de gestion de l'exclusion?* Dissertação de mestrado, Université de Picardie Jules Verne, França.
- Moura, M. C. C., & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, 5(1).
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-De-Souza, R. (2011). Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(2), 147-158.
- Munck, L., Souza, R. B., & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade, *REGE*, 19(3), 371-389.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Proença, C. S. (2005). *A exclusão social em Cabo Verde: uma abordagem preliminar*. Lisboa, ACEP — Associação para a Cooperação entre Povos, Centros de Estudo do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Richardson, J. A., Peres, J. A. S., Correia, L. M., Peres, M. H., M., & Wanderley, J. C. V. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Rocha, J. S. Y. (1997). Assistência hospitalar como indicador da desigualdade social. *Revista Saúde Pública*, 31(5), 479-487.
- Sachs, I. (2004). Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. *Estudos Avançados*, 18(51), 23-49.
- Sheppard, M. (2006). *Social work and social exclusion: the idea of practice*. Aldershot: Ashgate.
- Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 31-43.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? the UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- Urkidi, L., & Walter, M. (2011). Dimensions of environmental justice in anti-gold mining movements in Latin America. *Geoforum*, 42(6), 683- 695.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Von Geibler, J., Liedtke, C., Wallbaum, H., & Schaller, S. (2006). Accounting for the social dimension of sustainability: experiences from the biotechnology industry. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 334-346.
- Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82(4), 334-339.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), 1-14.