



## **SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: VANTAGENS E DESAFIOS**

**FABIO JOSENDE PAZ**

Universidade de Santa Cruz do Sul  
fabiojpaz@gmail.com

**FERNANDA ZINN ISERHARD**

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul  
feiserhard@gmail.com

**LIANE MAHLMANN KIPPER**

Universidade de Santa Cruz do Sul  
liane@unisc.br

A CAPES e ao Fundo de Apoio a Pesquisa da UNISC.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: VANTAGENS E DESAFIOS

#### Resumo

Atualmente as organizações necessitam adotar políticas e práticas sustentáveis, isto vem ocasionando uma maior busca e utilização de modelos sustentáveis. Para isto torna-se necessário saber quais os principais desafios para as organizações na aplicação destes modelos de sustentabilidade empresarial. Este artigo tem como objetivo 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. Como fontes de informação foi utilizado a bibliográfica para entender o “estado da arte” em relação à sustentabilidade nas organizações e como fonte de coleta de dados artigos publicados nos últimos oito anos em bases nacionais e internacionais. 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 duas lacunas são confirmadas 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.

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

#### Abstract

Currently organizations need to adopt sustainable policies and practices, this has causing a greater search and use of sustainable models. For this it is necessary to know what are the main challenges for organizations in the application of these models of corporate sustainability. This article aims to determine which advantages in using the principles of sustainability in organizations, as well as detect the main difficulties when deploying a model of sustainability, verifying the existence of the principles described by Oliveira *et. al.* (2012) and other authors. As information sources it was used the bibliographic to understand the "state of the art" in relation to sustainability in organizations and as a source of data collect of articles published in the last eight years in national and international databases. It is evident in studies the importance that sustainability currently holds for organizations and among the advantages of using this method is the best sustainable financial performance, the stimulus to innovation, better management and the involvement of *stakeholders* in their processes, but two shortcomings are confirmed in the work: the need for an investigation of the maturity of the organization in using sustainable methodologies and if the human resources of the organization are prepared for this organizational change.

**Keywords:** Organization sustainability; Triple Botton Line; Sustainability model.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

Atualmente vivemos em um novo paradigma, o da sustentabilidade no qual devemos pensar em um mundo holístico, participativo, com ética em suas relações. Neste contexto 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 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

Para buscar o entendimento sobre a sustentabilidade e o estado da arte sobre sustentabilidade organizacional, são discutidos nesta seção conceitos como sustentabilidade, sustentabilidade organizacional e *Triple Bottom Line* – TBL.

### 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 and 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 e GRI - *Global Reporting Initiative* (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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

seria inovar? Conforme Nidumolu, Prahalad and 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 and 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) comprova 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 – *Global Reporting Initiative* 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 and 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.

- 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.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Porém é reconhecido que o elo mais fraco desse desenvolvimento sustentável é a dimensão social e que 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.

O Quadro 01 North (1992) demonstra as vantagens de inserir práticas sustentáveis no ambiente empresarial.

Benefícios econômicos
Economia de custos
Economias devido à redução do consumo 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
Aumento da construção marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos
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 diminuição da poluição
Benefícios estratégicos
Melhoria da imagem institucional
Renovação do portfólio de produtos
Aumento da produtividade
Alto comprometimento do pessoal
Melhoria 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

### Quadro 01. Benefícios de ser uma empresa sustentável

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

Como se percebe no Quadro 01 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.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### 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 e 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 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 empresas 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 Filho, C. (2003). *O tripé da sustentabilidade*. [Apostila do Curso MBA Gestão de Negócios Sustentáveis]. LATEC Business School.

Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009) apresentam estudos realizados com trinta empresas de grande porte dos EUA, demonstrando que a sustentabilidade é um rico filão de



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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.

## 3 Metodologia

Este trabalho se originou por uma pesquisa exploratória que, segundo Barros (2000), busca a aproximação e a familiaridade com o tema. Também é descritiva na medida em que descreverá as características conhecidas e buscará criar uma teoria explicativa para os fenômenos estudados. Conforme Santos (2000) podemos indicar como fontes de informação a bibliográfica para entender o “estado da arte” ou “estado do conhecimento” em relação à sustentabilidade nas organizações.

Para tanto a coleta dos dados ocorreu nos últimos 08 anos junto e a pesquisa foi realizada na base de dados multidisciplinar *Web of Science*, no portal de Periódicos da Capes e 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.

## 4 Análise dos resultados

Esta seção apresenta 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).

### 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.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 Button 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.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### **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.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 esta 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.

### **4.2 Análise dos trabalhos relacionados sobre sustentabilidade nas organizações**

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 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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 2 apresenta-se uma comparação construída para verificar a existência de indicadores, índices e ferramentas para apoio a uma gestão mais eficiente e eficaz em prol da sustentabilidade organizacional.

Autores	Métodos e Ferramentas	Possui indicadores ambientais	Possui indicadores sociais	Possui indicadores financeiros	Define índices	Utiliza ferramentas para medir ou promover a sustentabilidade	Tipo de ferramenta
ARAÚJO <i>et al.</i> , 2006	Prático; Pesquisa descritiva e qualitativa; Método fenomenológico; Procedimento: comparação; Coleta de dados: pesquisa bibliográfica e fontes secundárias.	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	-
OLIVEIRA <i>et al.</i> , 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 <i>et al.</i> , 2013	Prático; Pesquisa exploratória quantitativa; 205 empresas com capital aberto; utilização de 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, <i>et al.</i> , 2012	Prático; Pesquisa bibliográfica; Quantitativa/Qualitativa; Coleta de dados (empresas de TI na Romênia).	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-

**Quadro 2. Análise dos trabalhos relacionados sobre sustentabilidade nas organizações**

Fonte: Autores (2014).

Nos estudos analisados percebe-se uma tendência das organizações sustentáveis a possuírem gestões mais eficientes e eficazes, porém o Quadro 2 acima demonstra a necessidade de ferramentas para promover essa melhor gestão, utilizando indicadores ambientais, econômicos e sociais e principalmente que se inter-relacionem produzindo índices de sustentabilidade organizacional.

### 5 Considerações Finais

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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

desempenho financeiro, o estímulo a inovação, a melhor gestão e o envolvimento do *stakeholders* em seus processos, porém duas lacunas são confirmadas 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.

### Referências

- Alledi Filho, C. (2003). *O tripé da sustentabilidade*. [Apostila do Curso de MBA em Gestão de Negócios Sustentáveis]. LATEC Business School.
- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. São Paulo: Nova Fronteira.
- Araújo, G. C. de, Bueno, M. P., Sousa, A. A. De, & Mendonça, P S M. (2006, novembro). Sustentabilidade empresarial: Conceitos e Indicadores. *Anais do Congresso Online Convibra*.
- Barros, A. J. da S., & Lehfeld, N. A. de S. (2000). *Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Campos, L. M. de S., Sehnem, S., Oliveira, M. de A. S., Rossetto, A. M.; Coelho, A. L. de A. L., & Dalfovo, M. S (2013). Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras Segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão e Produção*, 20(4), 913-926.
- Careon, L. H., & Silva, S. F. (2010, setembro). Sustentabilidade ambiental nas organizações: Sustentabilidade empresarial para a micro e pequena empresa. *Anais do Seminário em Administração*, São Paulo, SP, 13.
- Elkington, J. (1994) Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, v. 69, p. 75.
- FDC, Fundação Dom Cabral. (2013). *Abordagens para a Sustentabilidade nas Organizações*. Recuperado em 30, dezembro, 2013, de <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes>.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2011). *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. Recuperado em 24, agosto, 2013, <http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2013). *Modelo da excelência da gestão*. Recuperado em 24, agosto, 2013, <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2011). *Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência*. Recuperado em 24, agosto, 2013, <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- GRI, Global Reporting Initiative Portal. *About GRI*. Recuperado em 29, março, 2014, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- GRI. *Questionário 2010*. (2010). Recuperado em 29, março, 2014, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>
- Lameira, V. de J., Ness, V. L. Junior, Quelhas, O. L. G., & Pereira, R. G. (2013) Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no Mercado de capital brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 76-90.
- Lange, D. E. de, Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. D. (2012). Sustaining Sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151-156.
- Lehtonen, M. (2004). The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199– 214.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation? *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- Noguti, M. B., Campos, S. V. B., Rodrigues, T, M., Pullig, T., & Dias; J. de C. (2008, agosto). Sistema de Gestão Ambiental – Natura Cosméticos S/A. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, 4.
- North, K. (1992). *Environmental business management: an introduction*. Genebra: International Labor Office (ILO).
- Oliveira, L. R. de, Medeiros, R. M., Terra, P. de B., & Quelhas; O. L. G. (2012). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Produção*, 22(1), 70-82..
- Popescu, D., Chitucea, A. C., Steriu, A., & State, C. (2012). Change Management - Condition of Organizational sustainability in it & C Small and Medium-sized enterprises. *Amfiteatru Economic*, 14(32), 333-348.
- Santos, A. R. dos. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Silveira; M. A. (2013). Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. *Journal Technologic Management & innovation*, 8(Special Issue), 174-186.
- Wals, A. E. J., & Schwarzin L. (2012). Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization*, 19(1), 11-27.