

# Organizações e Sustentabilidade: Aproximações, Cooperação e Distanciamentos

## Organizations and Sustainability: Approximations, Cooperation And Distancing

Lucas Seolin Dias<sup>1</sup>, Maurício Dias Marques<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Londrina, UEL, Brasil

Correspondência: Lucas Seolin Dias. Endereço: Rodovia Celso Garcia Cid, Km 380, s/n, Campus Universitário, Londrina, PR CEP 86057970. Tel.: 55 43 3371-4483. E-mail: lseolin@bol.com.br

Recebido: 03 de fevereiro de 2017 Aceito: 28 de abril de 2017 Publicado: 01 de novembro de 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272017v15n1.p73-85>

### Resumo

Em geral, as organizações possuem grande representatividade social e contribuem para o desenvolvimento de um país. Assim, apresentam também potencial para contribuir com questões associadas à sustentabilidade. No entanto, em especial, as empresas privadas encontram dificuldades em associar discursos e práticas à luz de uma definição consistente da sustentabilidade. Este ensaio visa compreender a complexidade que há entorno da relação organizações e sustentabilidade e destacar o papel das organizações para o estreitamento dessa relação. Ressalta-se os desafios e possibilidades para a adoção da sustentabilidade em contexto organizacional, destacando os ganhos de uma mudança de paradigma para tanto. Ademais, compreende-se que as organizações contribuem para o acontecimento de práticas sustentáveis nas sociedades por possuírem capacidade de articular recursos que viabilizem tais práticas e também porque podem influenciar outras organizações e a sociedade a desempenhar ações nesse sentido.

**Palavras-chave:** Organizações; Sustentabilidade; Sustentabilidade Organizacional.

### Abstract

In general, the organizations have a great social representativeness and contribute to the development of a country. Thus, it can also contribute to issues associated with sustainability. However, in particular, as private companies demonstrate difficulties in associating discourses and practices in the light of a consistent definition of sustainability. This article aims to highlight the role of the organization in the relationship between organizations and sustainable development and the complexity that exists in this relation. Emphasis is given to the challenges and possibilities for adopting sustainability in an organizational context, highlighting the need to change organizational paradigm. Furthermore, it's understood that organizations contribute to the development of sustainable practices in society because they have the capacity of articulate resources that allow to adopt these practices and also because they can influence other organizations and a society to take actions in this direction.

**Keywords:** Organizations, Sustainability, Organizational Sustainability.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

### 1. Introdução

Organizações! O que são, o que não são, quais os temas de pesquisa relacionados a elas, quais as relações sociais que fazem existir, quais as estruturas formais e informais que as constituem, qual a importância, que influência exercem e que influências uma organização sofre em um dado contexto? Estas, dentre outras, são questões que estão presentes quando se procura compreender as organizações.

Apesar da dificuldade sobre a delimitação de uma organização e sobre a abrangência de assuntos existentes, sua existência é observada desde os primórdios da humanidade. E algumas são consideradas organizações milenares como, por exemplo, a igreja católica. Fato é, que a sociedade, de modo geral, exerciam e exercem suas atividades em um espaço no qual é possível notar a existência de algum tipo de organização (Tribos, Estados, Empresas...).

Em geral, assuntos pertinentes à sociedade fazem parte do interesse de organizações ou tem implicância para elas. Isto porque demasiadas atividades do cotidiano social também estão presentes nas organizações – os membros que compõem as organizações fazem parte também de uma comunidade e, conseqüentemente, são representantes de uma nação. Além disso, as organizações podem ser um importante pilar para o desenvolvimento de uma região, para o crescimento econômico de um país e impulsionar a inovação tecnológica em diversas áreas. Ou seja, as organizações por meio de suas ações interferem num determinado contexto e vice-versa.

Dos temas, assuntos e preocupações enfatizados nos últimos anos destaca-se a relação entre a organização e o meio ambiente e também a relação entre a organização e a sociedade. Essas relações têm provocado muitos debates ao redor do mundo por causa dos graves problemas ambientais e sociais que são vivenciados e relatados ante a atual sociedade contemporânea. Isso leva a meditar sobre o papel das organizações diante dos problemas inerentes à sustentabilidade, principalmente no tocante às questões ambientais que foram aquelas que impulsionaram inicialmente os debates acerca da relação entre o homem e a natureza.

O presente ensaio tem por intuito demonstrar a complexidade que envolve as organizações frente às questões pertinentes à sustentabilidade (que possibilitam aproximações e distanciamentos) e o papel das organizações para um processo de cooperação que vise, a posteriori, o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Utilizou-se de uma abordagem qualitativa com procedimento técnico de classificação bibliográfica buscando apresentar considerações que estimulem a compreensão sobre o tema ao destacar conceitos e abordagens que possam ser aplicados num determinado contexto, além de fornecer reflexões que possam dar base para futuras pesquisas tanto teóricas quanto empíricas com enfoque na complexidade existente sobre a relação organizações e sustentabilidade.

A exposição do conteúdo foram divididas da seguinte forma: são apresentadas definições sobre organizações e sustentabilidade, trazendo algumas características e enfoques desses dois conceitos; depois, a discussão inerente à relação organizações/sustentabilidade é estimulada ou instigada, procurando-se contemplar a importância das organizações nesse processo e os possíveis entraves para adoção da sustentabilidade no contexto organizacional; e por fim, as considerações finais retomando e destacando os pontos mais significativos abordados.

## **2. As organizações**

Pensar sobre organizações é pensar sobre temas como filosofia, ética, política, poder, trabalho. É estudar basicamente todas as facetas da vida humana e atividades coletivas como a família, o trabalho, as associações, empresas e governos (GRAY, 2010). Todas aquelas ações que atingem de algum modo essas atividades coletivas são preocupações no campo organizacional.

As organizações são construções sociais dinâmicas e contraditórias, com estruturas formais e informais, imaginárias e concretas, que “adquirem autonomia relativa em relação aos sujeitos que as constituíram e que se consolidam como instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a elas vinculados e os objetivos para os quais foram criadas” (FARIA, 2007, p. 03). Percebe-se que elas são combinações coletivas que agenciam e interagem na estrutura do ambiente em que se encontram com objetivos relativamente específicos e que se constituem sobre certa racionalidade que as mantêm, independentemente da entrada ou saída de sujeitos no ambiente organizacional, e, por isso, a existência de regras reais e virtuais estão presentes.

Tsoukas e Chia (2002, p. 570), atentando ao papel ordenador e à finalidade da organização, definem que a "Organização é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, canalizá-la para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, através de generalizar e institucionalizar significados particulares e regras".

Richard Hall, por sua vez, traz uma conceituação mais abrangente sobre organizações, detalhando alguns pontos que frisam a complexidade que as envolve:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade. (HALL, 2004, p. 30).

Compartilhando boa parte dessa conceituação, pode-se apreender as organizações como sendo um campo de linhas fronteiriças imaginárias em que ocorre a interação entre estrutura e agência concomitantemente, compondo regras que podem ser formais ou imaginárias, relativamente rígidas e mediante as quais os sujeitos

exercem atividades em prol deles próprios, da coletividade e da organização em si.

Acrescenta-se que as organizações, de modo geral, consideradas sob os aspectos sociológicos, é compreendida a partir das relações com seus *stakeholders*, atores presentes e relevantes. “Este grupo, formado por diferentes atores interessados no negócio desenvolvido, influencia e é influenciado pelas atividades da empresa (organização), cabendo-lhes, assim, olhar mais atento” (SOUZA E ABREU, p. 8). Deste modo, salienta-se que, além das organizações serem afetadas pelas crenças dos membros, também sofrem determinada influência por públicos que estão *outside* (fora da organização), mas que possuem relação de algum modo com a mesma.

Nota-se a complexidade que abrange as organizações de todos os tipos, em especial organizações empresariais que ainda enfrentam o ambiente competitivo dentro do sistema socioeconômico que participam, este cada vez mais globalizado. Assim, dificuldades para estabelecer uma ordenação e continuidade são encontradas dentro e fora das organizações, tendo em vista que as organizações são vastas, fragmentadas e multidimensionais (Daft; Weick, 1984).

Dois pontos podem ser lembrados: I) as organizações não podem ser vistas isoladamente, porque elas dependem de vários outros atores no ambiente em que se encontram e de vários outros sistemas como o econômico, a educação, o judiciário, a política etc.; II) As ações ambientais organizacionais variam e são dependentes do contexto (SHWOM, 2009).

A partir disto, nota-se que as organizações sofrem influência do contexto e, quando há preocupações que abrangem apelos sociais, ou seja, da sociedade como um todo ou aqueles advindos de públicos específicos que estão próximos (*stakeholders*), mudanças devem ser pensadas. Um exemplo é a questão ambiental e o conceito de sustentabilidade que está em evidência nos últimos anos.

“As organizações e as sociedades sustentáveis geram rendimentos como fonte de sobrevivência, em vez de consumir o próprio capital, que, nesse contexto, abrange recursos naturais, como água, ar, energia e alimentos, assim como ativos humanos e sociais – desde o envolvimento dos trabalhadores até o apoio da comunidade – além de recursos econômicos, como licença de operação, mercado receptivo e infra-estrutura legal e econômica” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 2).

Diante desse entendimento, pode-se perceber que encontra-se nas organizações o ponto de apoio de cooperação no sentido de promover ações sustentáveis e contribuir com o desenvolvimento sustentável, sendo elas um elemento imprescindível e o pano de fundo para discutir-se esse envolvimento, como se verá adiante.

### 3. Sustentabilidade

A sustentabilidade tem promovido inúmeros debates e reflexões entre os diversos atores sociais, desde discussões no ambiente acadêmico até no campo político. A popularidade dessa expressão aumentou nas últimas décadas, isto por causa das degradações ambientais e das preocupações socioambientais que surgiram principalmente a partir da segunda metade do século XX. Acidentes ambientais como o ocorrido em Chernobil, 1986, na Ucrânia, que provocou sérias consequências para a região, é um exemplo dos desastres que incentivaram tais debates.

Para Di Batolomeo, Silva e Fonseca (2014), depois da humanidade ter sofrido e presenciado catástrofes em vários lugares do mundo, em razão do crescimento desordenado de cidades e dos impactos ilegais ao meio ambiente provocados pelo consumo capitalista, discute-se processos que revertam essa crise ambiental, que possam reestabelecer ou manter as coisas como antes. É por isso que se pensa agora em produzir mantendo-se a natureza de forma que as gerações futuras possam também usufruir dos recursos. Pode-se assim pensar em “sustentabilidade”, que, se fosse levada a sério desde o início de sua abordagem, teria evitado muito dos males naturais já ocorridos.

Estes autores registram que,

“na consciência popular, desastres naturais como o furacão Katrina em Nova Orleans, enchentes no leste europeu e os ventos de areia do deserto de Beijing estão agora sendo ligados com a mudança climática que ameaça o meio de vida da humanidade futura. A segunda maior onda de calor em três anos - com o julho mais quente na história do Reino Unido e mais de 40 pessoas mortas na França e na Espanha – só estreitou essa relação. E as preocupações ambientais cresceram tanto que os políticos, a sociedade e as organizações não podem ignorá-las (DI BARTOLOMEO, SILVA, FONSECA, 2014, p. 180).

Junqueira, Maior e Pinheiro (2011), reforçam que nos anos 1960 e 70 o volume de catástrofes ambientais

denotaram inabilidade do mundo em administrar o meio ambiente. Da década de 60 para 70, dobrou o número de pessoas atingidas por catástrofes naturais, principalmente secas e inundações, e isso está diretamente ligado à má administração do meio ambiente e do desenvolvimento socioeconômico. São crises ambientais que expõem a fragilidade da dimensão social da economia e incentivam iniciativas globais, criação de organismos internacionais, debates e busca de soluções para os problemas.

A expressão “sustentabilidade” muitas vezes está associada à ideia de desenvolvimento sustentável, termo cunhado em 1987, pelo relatório de *Brundtland*, que definiu desenvolvimento sustentável como sendo aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. Pelo momento histórico recente pode-se dizer que tal conceituação foi um avanço para as preocupações relacionadas às questões ambientais, pensando, nesse caso, na relação entre desenvolvimento econômico e meio ambiente natural.

Para Silva, Reis e Amâncio (2014), “sustentabilidade” não possui um conceito aceito e consolidado. Costuma estar associado ao desenvolvimento sustentável (DS), porém não se resume à sua relação com o desenvolvimento. A sustentabilidade é tratada nas organizações em diferentes conotações, de acordo com o impulso das legislações ambientais e da cobrança dos indivíduos. E, as organizações têm procurado justificar suas ações diante da sociedade por meio de diferentes estratégias de comunicação, dentre elas a mais importante é chamada de “relatórios de sustentabilidade”.

A ideia sobre o desenvolvimento sustentável parte inicialmente de uma abordagem biológica e ecológica, passando por um entendimento da dimensão social, por aspectos relacionados a pobreza e superpopulação, assumindo uma visão neomalthusiana, tendo surgido a tese de limitar o uso dos recursos freando o crescimento econômico e populacional. A partir disso, colocou-se o problema como contradição entre sociedade e natureza, entre economia e ecologia, entre crescimento e conservação (PIERRI, 2001).

Conforme Coelho, Coelho e Godoi (2013), a partir da década de 1980, a expressão desenvolvimento sustentável difundiu-se, caracterizando-se pelo despertar de uma nova realidade socioambiental. Houve mudança de postura das empresas, descartando-se velhas práticas relacionadas ao meio ambiente. Deu-se início a algumas ações concretas extravasadas em documentos internos (circulares, memorandos, cartazes, folders), para, na sequência, atingir os meios de comunicação na divulgação da publicidade corporativa.

Mas, essa conceituação e utilização do termo DS, por sua vez, provoca certas confusões e diferentes interpretações. Uma de que os estudiosos e interessados sobre o assunto se deparam é: como pensar ou expressar em desenvolvimento sustentável utilizando as mesmas formas de produção e exploração de recursos propriamente ditas do capitalismo? A partir desse questionamento diferentes posicionamentos surgem, alguns autores rebatem a ideia de desenvolvimento sustentável junto ao capitalismo moderno (ver O’CONNOR, 2002), enquanto outros entendem que é possível a sua utilização e operacionalização. Outra questão que pode gerar interpretações diversas é sobre a compreensão da utilização do termo desenvolvimento que muitas vezes, conforme Bresser-Pereira (2014) é associado à ideia de crescimento econômico.

Surgem indagações pertinentes, pois é questionado o viés econômico e a tecnociência inserida dentro do sistema capitalista, voltados para a obtenção do lucro acima de outras frentes como a esfera social e ambiental. Ou seja, dentro do sistema capitalista haveria a predominância de uma racionalidade econômica que impulsiona as atividades dentro dele (LEFF, 2010). No entanto, desconsiderando a hipótese de ruptura do sistema capitalista (como sustentam teóricos críticos de cunho Marxistas) e pensando na viabilização do enfoque do desenvolvimento sustentável em âmbito organizacional no atual sistema vigente torna-se necessário ações por meio de mecanismos próprios dele atrelados a uma nova visão paradigmática.

Uma visão de mundo que enfatize, além do lucro, outras vertentes que a organização alcança na sociedade. Por exemplo, acreditando-se numa visão integrativa entre duas principais abordagens para o desenvolvimento sustentável consideradas extremistas: a econômica e a ecológica (GRADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995). Nesse sentido, entende-se que uma abordagem integrativa do desenvolvimento sustentável representaria maiores possibilidades de ações e contribuições a partir das organizações. Esses autores denominaram este paradigma como aquele centrado na sustentabilidade (*Sustaincentrism*), no qual busca-se uma integração emergente entre questões econômica e ecológicas.

A ideia de desenvolvimento, para muitos, por estar atrelada a concepção de crescimento econômico, acaba soando com tom pejorativo quando se trata de meio ambiente e sustentabilidade. Todavia, pode-se pensar no desenvolvimento de outros modos ou formas, por exemplo, desenvolvimento tecnológico para melhoramento da qualidade ambiental, produtos e serviços, que, por meio da tecnologia, reduziriam impactos ambientais, ou o

desenvolvimento social representado pela inserção dos sujeitos numa fatia maior e com senso justo da distribuição de renda.

Conforme Gladwin; Kenelly; Krause (1995) os principais componentes do Desenvolvimento Sustentável são: inclusão, integração, igualdade, prudência e segurança. Assim, o desenvolvimento sustentável pode ser definido como um processo que objetiva o desenvolvimento humano por ações que são sustentadas por esses componentes. A inclusão refere-se ao desenvolvimento humano em um determinado contexto e período de tempo; a integração pauta-se na existência de uma interdependência entre as esferas ecológicas, sociais e econômicas; a igualdade implica na consciência de uma justiça intergeracional, intrageracional e interespecies; a prudência preocupa-se com os meios de cuidados e prevenção para com atos tecnológicos, científicos e políticos; e a segurança demanda proteção contra ameaças crônicas e contra acontecimentos nocivos (GLADWIN; KENELLY; KRAUSE, 1995).

Na tentativa de reconhecimento, acolhimento e esclarecimento dos conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável, importante a reflexão de Dovers (1996, p. 304/305), de que a sustentabilidade diz respeito à “habilidade da natureza, do humano ou de ambos de resistir ou se adaptar, por tempo indeterminado, a mudanças endógenas ou exógenas providas de ameaças”. E o desenvolvimento sustentável diz respeito ao “caminho de deliberada mudança endógena que mantém ou aumenta o uso dos recursos em algum grau, ao responder às necessidades da população atual”.

Para Starik e Kanashiro (2013), são valores que podem estar inseridos na teoria da sustentabilidade: a sobrevivência, resiliência, eficiência, proteção, preservação e conservação e outros valores adicionais, também importantes, como: a inovação, evolução, a aprendizagem, a colaboração, a tenacidade, durabilidade, adaptabilidade, a racionalidade, a empatia, responsabilidade, justiça, reflexão e espiritualidade, e outros. A teoria da sustentabilidade promove a imersão desses valores na cultura da sociedade, ocorrendo aos poucos uma modificação dos valores que sustentam as estruturas dos indivíduos, organizações e sociedades.

Leff (2010), por sua vez, partindo de um tom crítico, assevera que a sustentabilidade é uma maneira de repensar a produção e processo econômico permitindo a reconfiguração das identidades rompendo com o contorno fechado da econômica tradicional e o fechamento da história impostos pelo processo de globalização da economia. A sustentabilidade, então, provoca uma abertura do curso da história ao buscar recriar condições da vida no planeta e os sentidos da existência humana.

A sustentabilidade, assim, pode ser entendida como a busca pelo equilíbrio em diferentes frentes da relação entre o homem e natureza. Com isso, visa melhorar a qualidade de vida respeitando o meio ambiente natural, artificial e cultural, procurando equilibrar as ações do homem em relação aos semelhantes e em relação a natureza. Diversos autores (Jamali, 2006; Savitz e Weber, 2007) compreendem que a sustentabilidade inserida em contexto organizacional abrange as dimensões que fazem parte dos três pilares reconhecidos por Elkington (2001): o social, o econômico e o ambiental. Assim, estes três pilares poderiam ser utilizados como referência para operacionalização do desenvolvimento sustentável nas organizações. Por sua vez, Sachs (2002) aponta oito dimensões que devem fazer parte da sustentabilidade: a social; cultural; ecológica; ambiental; territorial; econômica; política nacional e política internacional. Para um enfoque organizacional, adotar-se-á as três dimensões propostas por Elkington, compondo o denominado *Triplo Bottom Line*.

Não se pode deixar de notar que, apesar das muitas incertezas e interpretações diversas quanto aos termos desenvolvimento sustentável e “sustentabilidade”, ambos possuem algo em comum que é o entendimento de que a sociedade (ser humano) precisa mudar a relação que tem com a natureza e com seus pares, visando assim maior equidade social e equilíbrio ambiental. A partir disso, tomando-se em conta esse raciocínio, passa-se a tratar ambos os termos “Sustentabilidade” e “Desenvolvimento Sustentável”, como que equiparados, ao longo da explanação deste artigo.

A realidade é que a humanidade é dependente do meio ambiente já que existe inserida na natureza e dependente dela, e a economia existe dentro da sociedade, sendo importante para o sistema social (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Portanto, no atual formato do sistema capitalista atentar-se aos ganhos econômicos equilibrando suas forças com os outros aspectos sociais e ambientais tem sido o caminho para almejar o desenvolvimento sustentável.

Registram Coelho, Coelho e Godoi (2013, p. 175) que:

A sustentabilidade não envolve apenas política e procedimentos, mas uma cultura, atitude e envolve o esforço de toda a sociedade e Governo, organizações, comunidade e indivíduos com ações economicamente viáveis, ambientalmente

sustentáveis e socialmente responsáveis. No que tange ao discurso da sustentabilidade, este pode estar sendo utilizado como meio de inserção das organizações com uma apropriação mercadológica do conceito. Do discurso da sustentabilidade é possível desvelar parte de uma realidade organizacional, evidenciando grupos de interesse, conflitos e relações de poder.

Deve-se lembrar que “a sustentabilidade desenvolveu-se como método integrado de abordar ampla gama de temas de negócios referentes ao meio ambiente, direitos dos trabalhadores, proteção aos consumidores e governança corporativa, assim como sobre o impacto das atividades da empresa em relação a questões sociais mais abrangentes, tais como fome, pobreza, educação, saúde e direitos humanos – e aos efeitos desses temas sobre o lucro” (SAVITZ; WEBER, p. 4).

Portanto, ressalta-se que a sustentabilidade debatida e vislumbrada por grande parcela da sociedade é um conceito multifacetado que atinge diferentes níveis sociais, tornando-se complexa sua utilização e adoção, o que demanda cuidados na sua operacionalização, para não cair em aplicações simplistas e utilizações dúbias do conceito.

Na sequência, dada a importância das organizações no contexto socioeconômico e sua estreita ligação com problemáticas associadas à sustentabilidade, passa-se a discutir essa relação. Preocupou-se, em particular, com possibilidades plausíveis do acontecimento dessa relação em meio ao sistema socioeconômico atual.

#### **4. Relação organizações/sustentabilidade**

“A sustentabilidade é hoje princípio fundamental da gestão inteligente, algo muito fácil de ignorar ou de assumir como inevitável, num mundo em que o resultado financeiro geralmente é visto como a *única* medida de sucesso”. (SAVITZ; WEBER, p. 6).

Ao deparar-se com questões ambientais, ao pensar sobre a relação do meio ambiente com a sociedade e vice-versa, vem à tona o envolvimento das organizações de todos tipos e formas, dentro desse contexto, em especial as empresas. Elas são parte importante do corpo da sociedade. Como descrito, elas promovem ações no ambiente social tanto em nível local, regional e global, afetando, assim, tanto internamente como externamente o meio no qual estão inseridas, elevando sua influência em função do tamanho de sua abrangência, seja ela física, estética, ideológica, mercadológica, etc. Nesse sentido, muitas ações e decisões tomadas no mundo envolvem as organizações, individualmente ou coletivamente por meio de redes, parcerias, e grupos. Logicamente, utilizando-se de um raciocínio simples, elas, ao seguirem um determinado caminho, modificam o cenário em que se encontram.

Um dos problemas que surgem é quando este cenário possui implicações tocantes às questões socioambientais. Uma decisão de uma empresa multinacional de retirar uma filial de uma região pode afetar significativamente aquele espaço, tanto economicamente como socialmente, podendo diminuir a movimentação econômica e o fluxo financeiro e impactar no trabalho local, o que possivelmente acarretaria no aumento do desemprego, dentre outros fatores que poderiam ainda estar associados a essa ação. Ou, também, o impacto que se tem, por exemplo, na adoção de uma política pública por um governo (organização) é imenso, pois atingiria toda a estrutura daquele composto social. Por isso, argumenta-se que ao tomar uma decisão as organizações devam observar premissas do desenvolvimento sustentável para possivelmente fazer escolhas mais equilibradas para ela própria e para a sociedade (Gradwin, Knnelly e Karuse,1995)

Cabe ressaltar que as menções sobre organizações tratadas aqui referem-se aos diferentes tipos de organizações, não só de empresas (embora esta tenha um enfoque maior no presente texto) mas organizações não-governamentais, governos, instituições, fundações, associações e blocos econômicos. Pois, tratando-se de problemas relacionados ao desenvolvimento sustentável e da cooperação para vivenciar o que é incentivado por esse conceito, todos os tipos de organizações são atingidos.

Ao considerar os problemas que o desenvolvimento sustentável visa rebater, particularmente os problemas ambientais, são muitos os cuidados que devem ser tomados, principalmente em relação à atenção aos desdobramentos desses problemas, que podem resultar em outros de mesma categoria ou acarretar dificuldades em categorias diversas, como, por exemplo, preocupações sociais.

Para Lobo et al (2015), é necessário que as empresas tenham consciência de sua importância e responsabilidade na gestão ambiental, tendo por objetivo controlar e reduzir a destruição e poluição do meio ambiente, com reaproveitamento de materiais que estão sendo desperdiçados e maior e melhor utilização dos recursos naturais. Para os autores, “a Gestão Ambiental não está sendo valorizada como deveria, pois não existem acompanhamento e coordenação no investimento financeiro para gerência do desenvolvimento econômico e

ambiental”, necessitando planejar melhor a forma de tratar os problemas (LOBO et al, 2015, p. 4).

Conforme Abreu e Souza (2016), a competitividade pela relação insumo-produto que a empresa pratica, sua capacidade de converter insumos em produtos com máximo rendimento, é comparada em termos de custos e preços, de técnica (insumo-produto etc.) ou de produtividade dos fatores.

Para Silva, Reis e Amâncio (2014), uma das primeiras maneiras da indicação de uma maior preocupação das organizações com a sociedade e o meio ambiente foi a “responsabilidade social”, que, recentemente, passou a ser denominada por certos autores como “responsabilidade socioambiental”. Todas as organizações detêm capacidade para modificar e melhorar o ambiente onde atuam, por meio de práticas que evidenciem sua responsabilidade social e ambiental para a sociedade. No entanto, ressalta-se que a gestão da sustentabilidade nas organizações vai além da responsabilidade social ou cumprimentos legais, sendo esta expressão uma das ações vinculadas à sustentabilidade organizacional (Munck e Borim-de-Souza, 2009).

Há, nas últimas décadas, aumento das pressões e exigências das organizações para questões atinentes à responsabilidade social e aquelas pertinentes ao desenvolvimento sustentável. De acordo com Coelho e Coelho (2013, p. 148) “As organizações procuram, dentro de suas ações estratégicas, manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, e garantir a legitimidade, o crescimento e sua perpetuação, além de adotar posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.”

Ainda Coelho, Coelho e Godoi (2013), argumentam que a partir do entendimento da importância da sustentabilidade para a sobrevivência dos negócios, essa expressão, inicialmente caracterizada como um composto de dimensões econômica, ambiental e social, ganhou complexidade, modificando a dinâmica de alguns negócios, especialmente daqueles que possuem um significativo impacto ambiental e econômico. Todavia, tornando-se essencial ao negócio, a sustentabilidade faz com que as empresas enfrentem o desafio de incluí-la no conceito em sua prática organizacional, com representatividade em sua constante trajetória dos negócios.

O estudo da sustentabilidade leva ao conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) – pilares que devem nortear a gestão das organizações –, também conhecida como o tripé da sustentabilidade, o que é um desafio.

Segundo Coelho, Coelho e Godoi (2013), o TBL é também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*), ou, traduzido para o português, Pessoas, Planeta e Lucro. Os termos dizem respeito ao capital humano, ao capital natural e ao lucro, respectivamente, de uma empresa ou sociedade. Portanto, incluídos e estreitamente ligados estão os aspectos econômico (crescimento econômico), ambiental (proteção ambiental) e social (comunidade e equidade). Atender esses aspectos requer responsabilidade social corporativa.

Para Munck e Souza (2009), o pilar *people* implica no tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade por meio de salários justos, adequação à legislação trabalhista e ambiente de trabalho agradável. O pilar *planet* seria o sustentáculo ambiental, compondo o capital natural. E o pilar *profit*, representaria o resultado econômico positivo alinhado às diretrizes dos outros dois pilares.

Segundo Oliveira et al (2012), o conceito, na análise de seus componentes separados, estaria centrado em que o Econômico teria como propósito a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; que o Ambiental teria como objetivo analisar a interação dos processos com o meio ambiente sem deixar danos permanentes e que o Social teria a preocupação com estabelecimento de ações justas com os trabalhadores, parceiros e sociedade. Continuam esses autores a registrar que, “recentemente, mais um pilar foi incorporado aos *Bottom line*: o pilar cultural. No entanto, este pilar ainda não foi totalmente incorporado pelas organizações como forma de análise para a sustentabilidade” (OLIVEIRA et al, 2012, p. 73).

Segundo Junqueira, Maior e Pinheiro (2011), o *Triple Bottom Line*

linguagem de resultados líquidos. O conceito não é o mais original, pois faz parte dos esquemas de desagregação anteriores, como de Ignacy Sachs, por exemplo, mas inova na forma de conceber essas três dimensões no âmbito das empresas e por utilizar uma linguagem familiar ao ambiente empresarial. Este modelo agrega também pelo fato de, como foi aceito mundialmente, é um modelo passível de ser parametrizado, além de vir inspirando outros, podendo ser aplicado em qualquer organização não empresarial.

Assim, já de início pode-se perceber que há dificuldades operacionais no tratamento da “sustentabilidade”, já que envolve a compreensão e tratamento de problemas com múltiplas faces, níveis de abrangência e valores.

Há, todavia, outros construtos associados com reflexões socioambientais no ambiente dos negócios que merecem

atenção. Segundo Silva, Reis e Amâncio (2014), outros conceitos que refletem as preocupações socioambientais no meio empresarial seriam: “filantropia empresarial”, como um ato econômico com preocupações altruístas e políticas relacionadas à imagem organizacional; “cidadania empresarial” que envolve investimentos privados em ações sociais. Assim, a organização faz opção por boas práticas de governança corporativa, com transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

Para Munck e Souza (2009), “a responsabilidade social empresarial trata de questões como transparência, diálogo com os *stakeholders* e atos de reportar ações sustentáveis, enquanto a sustentabilidade organizacional prioriza a criação de valor, a gestão ambiental, sistemas de produção ambientalmente amigáveis, gestão do capital humano e assim por diante.”

Acrescente-se, ainda que de passagem, os conceitos de “produção mais limpa” e “ecoeficiência”, o primeiro associado à estratégia ambiental preventiva e integral e o segundo relacionado com a entrega de mercadorias e serviços sem impactos ecológicos, que satisfaçam às necessidades humanas e tragam qualidade de vida, tudo isso visto de forma competitiva.

A partir disto, no que concerne à tomada de decisão, o entendimento de sustentabilidade adotado pela organização guiará seus objetivos e também, quando se deparar com situações de *trade-offs*, terá maior segurança ao escolher uma das opções possíveis dentre aquelas observadas. Para ilustrar melhor, pode-se citar dois entendimentos sobre a sustentabilidade na literatura, que uma organização poderia adotar hipoteticamente: a sustentabilidade fraca ou a sustentabilidade forte.

A sustentabilidade fraca entende que os recursos naturais e o capital manufaturado podem ser intercambiáveis com a tecnologia sendo capaz de preencher lacunas humanas produzidas no mundo natural (Daly e Cobb, 1989 apud Hopwood, 2005). Já a sustentabilidade forte aponta que a tecnologia empregada no capital natural não pode substituir um grande número de processos vitais para a existência humana, como a camada de ozônio, fotossíntese, ou o ciclo de água (Hopwood, 2005).

Assim, as organizações tomariam como base uma das duas. Qualquer uma delas afetará o meio ambiente. A questão será quais as consequências nesse caso, uma com consequências mais severas à natureza e outra menos. Note, como uma interpretação adotada comportam dificuldades maiores ou menores no tratamento da questão e que irão resultar em diferentes elementos para a gestão da sustentabilidade. Com efeito, percebe-se maior ou menor grau de aproximação conforme à perspectiva adotada. Isto, demonstra o entrelaçamento de variáveis que uma perspectiva quando adotada pode ocasionar perante a relação organização e sociedade organização e meio ambiente.

As organizações por exigências legais e pelos apelos da sociedade de modo global terão que lidar com situações que envolvem a sustentabilidade ao longo dos anos. Mas uma das questões levantadas, como pode ser deflagrado com desenvolvimento do texto, refere-se ao envolvimento das organizações para com a sustentabilidade. Muitos acadêmicos levantam cartazes enfatizando que as grandes corporações são os maiores vilões quando o assunto são questões socioambientais.

Por intermédio das ações tomadas pelas organizações muitas atrocidades foram feitas no meio ambiente. Cita-se, como exemplo, o caso do vazamento de petróleo do navio Exxon Valdez no litoral do Alasca, EUA, em 1989. Entretanto, são as organizações que contribuem para fomentar a economia local e gerar emprego, além de oportunidades de carreira para membros de uma comunidade. Nota-se dois polos distintos ocasionados pelo fenômeno social denominado “organização” e sua relação com o desenvolvimento sustentável, mais um exemplo da complexidade que cobre os terrenos organizacionais.

Silva, Reis e Amâncio (2014, p. 94), lembram que a noção de sustentabilidade tem difícil associação com a organização uma vez que “a maior parte dos autores não acreditam que uma organização possa ser efetivamente sustentável”.

Claro, Claro e Amâncio (2008), afirmam que atualmente o discurso dos gestores e empreendedores a respeito da sustentabilidade dirige-se a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais e vinculam práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. Mas, empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade.

No entanto, diante do estágio atual da sociedade, marcada por incertezas e inseguranças<sup>1</sup> as organizações podem

<sup>1</sup> Como sustentam autores que fazem uma leitura da sociedade, entre eles Bauman (2001), referindo-se ao atual momento da sociedade como modernidade líquida.

exercer um importante desempenho para contribuir com o Desenvolvimento Sustentável, seja pela representatividade e “poder” de algumas multinacionais, como sendo um papel de protagonistas, por possuírem a capacidade de ação coletiva, da mobilização de recursos e rapidez na articulação de processos. Isto é, por possuírem, segundo Hall (2004) a atribuição de fazer as coisas acontecerem.

Além disso, pelo poder de influência e de referência que as organizações exercem sobre a comunidade, quando legitimadas promoverão confiabilidade e “uma direção” para outras organizações que podem procurar imitá-las num processo reconhecido na teoria institucional como isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1983). Com efeito, também promover segurança para as comunidades locais, regionais e globais dependendo de sua abrangência. Pode-se rotular esta como uma visão positiva das organizações frente ao desenvolvimento sustentável.

Todavia, ressalta-se que, para tanto, há a necessidade de um novo modo de agir nas organizações, visto que até por volta da década de 1970, o que representava uma organização sustentável era a boa gestão econômica/financeira exclusivamente (MUNCK, 2013). Outrossim, há, ainda, outras formas de organizações não citadas que podem também articular esse processo em prol do desenvolvimento sustentável como as organizações virtuais e as cooperativas.

Diante disso, percebe-se que as organizações, apesar da sua difícil delimitação em muitos casos e da complexidade de assuntos que alcança, possuem instrumentos valiosos e eficazes para ações combinadas e alcance de uma determinado fim, sendo importantes na relação entre sociedade e meio ambiente. E no atual estágio de crise da sociedade e dentro do sistema capitalista que vigora, ao pensar sobre sustentabilidade, um dos caminhos possíveis para melhorar a condição ambiental e social junto à economia tende a passar por meio de organizações ou instituições que adotem o conceito da sustentabilidade organizacional em suas bases, contribuindo, desta forma, com o desenvolvimento sustentável.

Para Claro, Claro e Amancio, 2008, tem havido

proliferação de novas pressões por parte da sociedade, por meio de movimentos sociais reivindicatórios, pela atuação de grupos organizados ou de indivíduos, que resultam em novas leis. Essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que ela possa operar de forma eficaz. [...] hoje, a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, de qualidade dos produtos, que não existiam de forma tão pronunciada nas últimas décadas e isso tem pressionado as organizações e administradores em geral a incorporarem esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais (CLARO, CLARO, AMANCIO, 2008, p. 292).

Há de se apontar que esse envolvimento empresarial com as questões socioambientais, fazendo com que reavaliem seu processo produtivo com tecnologias limpas e reaproveitamento de resíduos com repercussão econômica, dá-lhes também oportunidade de negócios. Claro, Claro e Amancio (2008) consideram que são benefícios estratégicos que levam à “melhoria da imagem institucional, da renovação da carteira de produtos, aumento da produtividade, alto comprometimento do pessoal, melhoria nas relações de trabalho, melhoria da criatividade para novos desafios e melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas. Percebe-se que, no entendimento dos autores, haveriam melhorias nas relações de trabalho e comprometimento do pessoal, dois atributos que são peculiares para endossar e implementar com benesses uma nova política ou filosofia organizacional.

Para Munck e Souza (2009), a realização da sustentabilidade organizacional (ou gestão sustentável - enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável) é um propósito acompanhado por uma série de desafios. Um deles, acabar com a tentativa de mensurar economicamente os benefícios da sustentabilidade. Aliás, a sustentabilidade deve ser meta da responsabilidade das organizações, procurar equilíbrio de cada sistema e ação organizacional. Ainda, conforme os autores, a sustentabilidade proporciona às organizações e à sociedade a possibilidade da continuidade do ecossistema. Sendo assim, é dinâmica e cíclica, crítica em termos teóricos e funcionalista em termos práticos.

Junqueira, Maior e Pinheiro (2011) destacam que no Brasil, houve iniciativas importantes para o debate do desenvolvimento sustentável a partir da década de 90, que marcam uma mudança na mentalidade empresarial, refletida, a partir de então, na expansão e profissionalização do investimento social privado pelas empresas nacionais para fortalecimento do movimento da Responsabilidade Social e/ou da Sustentabilidade. Em 2000 houve aprimoramento das questões, dos compromissos e das iniciativas das organizações de todos os setores da

economia, em torno da urgência da inserção de práticas sustentáveis.

Apoderando-se ainda da ideia de Oliveira e Moura Filho (2002), no início do presente século assiste-se injustiças sociais com crescimento e concentração de riqueza (riqueza absoluta-ricos incluídos e pobreza degradada-pobres excluídos). Gestores ignoram o sentido de equilíbrio nas relações humanas, quer entre si, quer com o meio ambiente. O desenvolvimento sustentável ou a sustentabilidade “traz, em sua dinâmica, um conjunto de problemas, de natureza multidimensional, decorrentes de sua ocorrência desigual entre grupos, países e regiões”.

Por isso, interpretações de gestão empresarial ou pública que considerem diferentes escalas de tempo-espço relacionadas as dimensões sociais, ambientais e economias, e visões que privilegiem o longo prazo são pertinentes para o acontecimento de uma gestão sustentável (Driver, 2006; Munck, 2013; 2015)

Segundo Oliveira e Moura Filho (2002, p. 5), “a sustentabilidade, em seu sentido mais amplo, é requerida como parte integrante e indispensável de modelos de desenvolvimento que assegurem ao homem a garantia de uma vida com dignidade e cidadania plenas para si e para os seus descendentes”.

Portanto, as organizações devem formular e implementar políticas de desenvolvimento com vistas a relações mais equilibradas entre o homem, suas realizações e o meio ambiente.

Um estudo de “relatórios de sustentabilidade” de variadas organizações, efetuado por Silva, Reis e Amâncio (2014, p. 101), conclui que, de maneira geral, “a sustentabilidade foi reduzida ao atendimento dos interesses da própria organização, o que em nada se aproxima do conceito que foi desenvolvido na Biologia”. Ainda que haja avanços para alterar o comportamento das organizações, “a maior dessas alterações ainda se restringem a apontar intenções futuras, muitas vezes sem relatos de ações concretas ou o estabelecimento de metas e prazos”. Esse cenário pode demorar para ser alterado. Aqui, parece existir um cuidado maior com uma imagem organizacional sustentável, porém sem uma natureza existencial que efetivamente incite movimentações, atividades, ações ou decisões que desde já considerem os três pilares do enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável.

Para LOBO et al (2015, p. 14), a gestão ambiental bem desenvolvida pode tornar-se obrigatória e não apenas um diferencial nas organizações. Com isso tenderá à “valorização da empresa trazendo diversos benefícios não só para o cliente e empresa, mas também para o meio ambiente que é o motivo principal para a adequação do uso da sustentabilidade”. Prosseguem:

Os projetos de ações voltados à sustentabilidade acertados pela empresa buscam um comprometimento de conscientização dos seus funcionários, com o objetivo de fortalecer o contato criando canais de interação e desta forma, ajudar para se adquirir grandes índices de produtividade. Assim o colaborador se identifica com a empresa, confia que a corporação reconhece os seus valores pessoais, e desse modo concorda com os planos da empresa e a aprecia, pois tem o objetivo de contribuir para a preservação do meio ambiente com a sustentabilidade (LOBO et al, 2015, p. 16).

No geral, “A sustentabilidade parece florescer em empresas que apresentam quatro traços cruciais: visão, autoconhecimento honesto, forte liderança e mentalidade de longo prazo”. Essas são características importantes (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 228). Então, “desenvolver a visão da sustentabilidade significa buscar constantemente respostas para perguntas como as seguintes: Que recursos extraímos do meio ambiente? Como se reabastecem as fontes desses recursos? Quais são as principais questões econômicas e sociais com que nos deparamos? Como interagimos com a comunidade?” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 229).

Segundo os mesmos autores, adota-se uma abordagem sustentável quando se evolui de um velho para um novo estilo de pensar, quando se adota uma nova atitude mental, alterando tudo que se vê e faz, de maneira sutil ou radical. Assim, a ideia de que o lucro é o único propósito das empresas passa a ser questionada, ou procura-se se há outros objetivos igualmente importantes. Mas, isso não significa negligência do lucro ou comprometimento dos resultados financeiros aos acionistas/sócios, senão que se reconheça que as empresas existem para servir também a outros *stakeholders* (SAVITZ; WEBER, 2007).

Do exposto, extrai-se que as organizações têm potencial para impulsionar o desenvolvimento sustentável pela capacidade de recursos que consegue agregar e por direcioná-los para ações efetivas. Porém, é fundamental a conscientização de gestores e demais membros quanto aos problemas e demandas ambientais, sociais e econômicas da organização que afetam a sociedade a sua volta.

Aproximações e dificuldades estão envolvidas e se mostram inter-relacionadas no âmbito organizacional, para que a sustentabilidade seja implementada. O entrelaçamento e tratamento desses fatores pela contribuição multidisciplinar é que favorece o acontecimento da sustentabilidade.

## 5. Considerações Finais

Foram expostas dificuldades que as organizações enfrentam ao procurar inserir a sustentabilidade em suas práticas. Também evidenciou-se a importância das organizações para que ocorra contribuições destas em prol do desenvolvimento sustentável. Ademais, destacou-se a contribuição das organizações para a sociedade ao adotar práticas sustentáveis que possibilitem um desenvolvimento justo e ético na região em que as organizações atuam.

Neste sentido, advoga-se que a sustentabilidade (como relação equilibrada entre o homem e a natureza) e o desenvolvimento sustentável (como um caminho de melhoramento balanceado dos sistemas sociais, ambientais e econômicos em um contexto), é vivenciada com maior rigor por meio de organismos que, com forças e recursos maiores que os indivíduos separadamente, conseguem contribuir para um resultado positivo mais amplo frente às problemáticas ambientais, sociais e econômicas num determinado contexto.

Desta forma, é possível que as organizações atendam a demanda dos problemas ambientais advindas do clamor dos cidadãos em geral, face à importância que tem sido dada ultimamente sobre tais problemas. É possível atender, também, as demandas dos *stakeholders* que, comprometidos com a imagem das organizações, utilizem da mesma para efetivarem suas negociações. E, ainda, é possível que as organizações cumpram a demanda imposta pelas diversas legislações, tornando viável a pretensa recuperação do meio ambiente e outros anseios visando o desenvolvimento social. Isto, demonstra quão complexa é a relação entre organizações e a sustentabilidade.

Destaca-se como dificuldade central a visão de mundo (paradigma) que é habitual nos negócios ainda hoje, isto é, uma visão extremista de cunho econômico que não faz um balanço de ordem social ou ambiental na tomada de decisões. Tal interpretação insere-se e está erradicada dentro da organização, alcançando seus membros, em virtude das atividades diárias serem exercidas sob esta perspectiva, reforçando uma cultura organizacional existente (normatizações indiretas presas aos artefatos, valores, políticas, símbolos, práticas, etc.).

Portanto, compreende-se que são muitas dificuldades ao se preocupar com demandas da sustentabilidade em âmbito organizacional, em função da complexidade dos problemas que estão associados as questões socioambientais. Ressalta-se que a sustentabilidade lida com problemas de diferentes naturezas, podendo ser locais, regionais ou globais, além de apresentar diferentes escalas temporais e sérios embates políticos (DOVERS, 1996).

A partir disto, para cumprimento de seu papel como agente ativo da “sustentabilidade” a partir do estabelecimento do que pode ser chamado de cooperativismo social, as organizações devem evidenciar seus esforços tanto quanto possível, no sentido do atendimento às questões já estudadas como se colocou acima, e também procurar outras formas de desenvolver suas atividades, de maneira a estarem comprometidas com todo o processo que envolve a sustentabilidade em contexto organizacional. Devem atentar que elas estão inseridas no meio em que interagem e representam forte instrumento de interação e produção de resultado viável para que aconteça um crescimento de todo o processo interligado ao desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável.

Haveria necessidade de mudança de mentalidade com reflexo em mudanças nas ações humanas visto que a atuação organizacional atualmente possui finalidade essencialmente individualista. Ou seja, uma mudança de paradigma. Sugere-se a adoção de um paradigma que procure balancear as extremidades de exigências sobretudo econômicas e ambientais.

E, ainda, o tema da sustentabilidade, desde os primórdios de seu estudo, ampliou-se, requerendo grupos multidisciplinares em seus estudos, para que soluções viáveis nascidas da interação dos vários conhecimentos especialistas, possam ser aplicadas na prática empresarial e governamental.

Neste *paper* não houve a pretensão de indicar uma única forma de interpretar a questão, nem apontar teoricamente o que é certo ou errado, mas proporcionar esclarecimentos quanto a complexidade inerente à relação organizações/sustentabilidade, e a partir de uma ou outra inclinação teórica demonstrar possíveis cooperações que as organizações possam oferecer para sociedade ao pensar em atuar, tendo uma leitura plausível do desenvolvimento socioeconômico e reconhecendo que há perdas no agir organizacional sobre o meio ambiente (bem comum de todos), porém que tais perdas possam ser equilibradas.

Por fim, credita-se que as explicações trazidas no decorrer do texto permitam reforçar leituras sobre a sustentabilidade a partir de um enfoque organizacional e sua relação com a sociedade e também incentivar o surgimento de novas buscas tanto para desenvolvimento teórico (por meio de críticas coerentes), quanto empírico para aproximação da práxis.

## Referências

- ABREU, I.; SOUZA, A. R. Organizações e Sustentabilidade Ambiental: A ótica neoinstitucional. Disponível em <  
<http://www.foa.org.br/Images/Uploads/Agentes/Organiza%C3%A7%C3%B5es%20e%20sustentabilidade%20ambiental-20150825173818.pdf>> Acesso em 17 ago 2016
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. “**Desenvolvimento, progresso crescimento econômico**”, aprovado para publicação em Lua Nova, 2014. < Disponível em [www.bresserpereira.org.br](http://www.bresserpereira.org.br) > Acesso em: 10/06/2016.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **R.Adms.**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008
- COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C.; GODOI, C. K. O discurso da sustentabilidade e sua inserção no contexto organizacional. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal**. Vitória (ES), v. 2, n. 1, jan./jun. 2013
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988
- DAFT, R.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DALY, H.; COBB, J. **For the common good: the index of sustainable economic welfare**. Boston: Beacon Press, 1989.
- DI BARTOLOMEO, R.; SILVA, E. P.; FONSECA, C. C. Sustentabilidade na organização contemporânea brasileira: uma análise literária sob o planejamento estratégico. **Revista Científica Hermes**, n. 11, p. 169-189, jun.- dez.,2014.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DOVERS, S.R. Sustainability: Demands on Policy. **Jornal of Public Policy**, 16, 3, p. 303-318, 1996.
- DRIVER, M. Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. **Journal of business ethics**, v. 66, n. 4, p.337-356, 2006
- ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. Tradução de Patricia Martins Ramalho. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- FARIA, J. H. **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo. Atlas, 2007. Capítulo: Os fundamentos da Teoria Crítica: Uma Introdução.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4. p. 874-907, out. 1995.
- GRAY, C. Introdução: a importância dos estudos organizacionais. In.: \_\_\_\_\_. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais**. 2. ed. Porto Alegre, 2010, p. 27-52.
- HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HOPWOOD, B; MELLOR, M; O'BRIEN. G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, V. 13, N.1, p. 38-52, 2005.
- JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 36-52, set./dez. 2011.
- LEFF, E. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez Editora, 2010
- LOBO, P. D. Q.; ESTENDER, A. C.; PATTI, F.; BARBOSA, L. Conscientização ambiental nas organizações e sustentabilidade. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 5, n. 7, 2015
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009

MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**. São Paulo: Cengage, 2013.

O'CONNOR, J. ¿Es posible el Capitalismo sostenible? In: ALIMONDA, H. (Org.). Ecología política, naturaleza, sociedad y utopía. Buenos Aires: CLACSO, 2002.

OLIVEIRA, E. R.; MOURA FILHO, Jovino A. de. Desenvolvimento Local e Sustentabilidade: cidadania em construção. **Revista Agecon Search**, v4, n1, jan-jun-2002. Disponível em [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43527/2/revista\\_v4\\_n1\\_jan-jun\\_2002\\_2.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43527/2/revista_v4_n1_jan-jun_2002_2.pdf)> Acesso em 22 ago 2016

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

PIERRI, N. El proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta de desarrollo sustentable. In: PIERRI, N.; FOLADORI, G. (Org.). **Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. Montevideo: Trabajo e Capital, p. 27-79, 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro. 2002

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SHWOM, R. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. **Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SILVA, S. S.; REIS, R. P.; AMÂNCIO, R. Conceitos Atribuídos à Sustentabilidade em Organizações de Diferentes Setores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 90-103, dezembro 2014.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. Organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**. v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.