



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

MUNCK, LUCIANO; CELLA DE OLIVEIRA, FLÁVIO AUGUSTO
ECOEFICIÊNCIA: UMA DISCUSSÃO DO CONCEITO COMO UMA COMPETÊNCIA
ORGANIZACIONAL

Revista Alcance, vol. 21, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 422-447

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747164003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ECOEFICIÊNCIA: UMA DISCUSSÃO DO CONCEITO COMO UMA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

*ECOEFFICIENCY: A DISCUSSION OF THE
CONCEPT AS AN ORGANIZATIONAL
COMPETENCE*

*ECOEFICIENCIA: UN DEBATE SOBRE EL
CONCEPTO COMO UNA COMPETENCIA
ORGANIZACIONAL*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

www.univali.br/periodicos

v. 21; n. 03

Jul./Set.-2014

Doi: alcance.v21n3.p422-447

Submetido em: 16/02/2012

Aprovado em: 30/04/2013

LUCIANO MUNCK¹ | FLÁVIO AUGUSTO CELLA-DE-OLIVEIRA²

RESUMO

A Sustentabilidade Organizacional (SO) pode ser alcançada pelo equilíbrio das sustentabilidades econômica, ambiental e social de forma balanceada. A *framework* resgatada relaciona estas sustentabilidades, duas a duas, resultando em fenômenos de relacionamento: ecoeficiência (representante das sustentabilidades econômica e ambiental), inserção socioeconômica (representante das sustentabilidades econômica e social) e justiça socioambiental (representante das sustentabilidades ambiental e social). Resgata-se a Teoria do Agir Organizacional (TAO), a qual exprime uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais como processos. Com aporte na TAO, sugere-se que a SO pode ser lida como um agir organizacional, que embasa as competências organizacionais e permite o desenvolvimento da SO. O papel da competência é orientar a gestão da sustentabilidade, permitindo delimitar e orientar ações com os agires organizacionais pretendidos. Considerando a SO um processo abrangente, destaca-se a ecoeficiência, sendo o objetivo do trabalho "explicar a ecoeficiência como uma competência e elemento estruturador da sustentabilidade organizacional". Fez-se um estudo de caso qualitativo em uma indústria de baterias automotivas, em que se realizaram entrevistas com gestores ligados aos processos produtivos e ambientais, o que forneceu subsídios para compreensão da ecoeficiência como competência organizacional e parte da sustentabilidade organizacional, assim como a identificação de competências relacionadas à ecoeficiência.

Palavras-chave: Ecoeficiência. Competências Organizacionais. Agir Organizacional.

¹ Doutor, Universidade Estadual de Londrina, munck@uel.br.

² Mestre, Universidade Estadual de Londrina, flaviocella@yahoo.com.br.

ABSTRACT

Organizational Sustainability-OS can be achieved through a balance of economic, environmental and social bases. We suggest a framework that links these sustainabilities in pairs, resulting in the following relationship phenomena: eco-efficiency (representing the economic and environmental bases), social and economic insertion (representing the economic and social bases), and social and environmental justice (representing the environmental and social bases). Organizational Attitude Theory (OAT) expresses a way of seeing and understanding organizational phenomena as processes. Based on OAT, we suggest that OS can be seen as an organizational attitude, which forms the basis of the organizational competencies, and enables the development of the OS. The role of the competence is to guide the management of sustainability, enabling actions with the intended organizational actions to be delimited and oriented. Considering OS as a broad process, eco-efficiency is highlighted, the objective of this work being to "explain ecoefficiency as a competence and as a structuring element of organizational sustainability. We carried out a qualitative case study in the automotive battery industry, which included interviews with managers linked to the production and environmental processes. This provided a better understanding of ecoefficiency as an organizational competence, and as part of organizational sustainability, as well as identifying competences related to ecoefficiency.

Keywords: Ecoefficiency. Organizational Skills. Organizational Action.

RESUMEN

La Sostenibilidad Organizacional (SO) puede ser lograda por el equilibrio entre las sostenibilidades económica, ambiental y social de manera balanceada. La *framework* rescatada relaciona estas sostenibilidades de a dos, resultando en fenómenos de relacionamiento: ecoeficiencia (representante de las sostenibilidades económica y ambiental), inserción socioeconómica (representante de las sostenibilidades económica y social) y justicia socioambiental (representante de las sostenibilidades ambiental y social). Se rescata la Teoría de la Acción Organizacional (TAO), que expresa una manera de ver y concebir los fenómenos organizacionales como procesos. Con el aporte de la TAO, se sugiere que la SO puede ser interpretada como un comportamiento organizacional que fundamenta las competencias organizacionales y permite el desarrollo de la SO. El rol de la competencia es orientar la gestión de la sostenibilidad, permitiendo delimitar y orientar acciones con los comportamientos organizacionales pretendidos. Considerando la SO un proceso abarcador, se destaca la ecoeficiencia, siendo el objetivo del trabajo "explicar la ecoeficiencia como una competencia y elemento estructurador de la sostenibilidad organizacional". Se llevó a cabo un estudio de caso cualitativo en una industria de baterías automovilísticas, en el que se realizaron entrevistas con gestores ligados a los procesos productivos y ambientales, lo que proporcionó datos para la comprensión de la ecoeficiencia como competencia organizacional y parte de la sostenibilidad organizacional, así como la identificación de competencias relacionadas a la ecoeficiencia.

Palabras clave: Ecoeficiencia. Competencias Organizacionales. Comportamiento Organizacional.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um debate presente em muitos segmentos da sociedade, e também nas organizações, sob a denominação de sustentabilidade organizacional - SO. Neste contexto resgata-se o *Triple Bottom Line* - TBL (ELKINGTON, 1999), que é uma abordagem a qual visa balancear o desenvolvimento de seus três pilares (econômicos, ambiental e social) como caminho para a sustentabilidade. Têm-se acompanhado o alinhamento de um significativo número de organizações buscando desenvolver-se de acordo com o TBL e, conforme demonstram vários autores (DILLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; LINS; ZYLBERSZTAJN, 2010; YOUNG; TILLEY, 2006), a academia também tem empregado esforços no estudo da sustentabilidade organizacional.

Na sustentabilidade organizacional os pilares do TBL são compreendidos por vários autores (DILLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; KRANJC; GLAVIC, 2005) como sustentabilidades de suporte (SO econômica, SO ambiental e SO social), que compõe a SO. Assim, Dias *et al.* (2011) apresentam uma *framework* para SO, a qual também entende os três pilares do TBL como sustentabilidades que, quando relacionadas duas a duas, resultam em três fenômenos de relacionamento, que são: ecoeficiência (representante da integração das sustentabilidades econômica e ambiental), inserção socioeconômica (representante da integração das sustentabilidades econômica e social), e justiça socioambiental (representante da integração das sustentabilidades ambiental e social). Assim, apontam os autores que, ao trabalhar-se concomitantemente, estes fenômenos estarão desenvolvendo as três sustentabilidades e, por conseguinte, a sustentabilidade organizacional.

Para compreensão da *framework* resgata-se a Teoria do Agir Organizacional (TAO), de Maggi (2006), a qual exprime uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais como processos. A partir deste prisma, conforme apresentado por Munck, Munck e Souza (2011), a SO pode ser vista como um agir organizacional e seus elementos entendidos como sub agires. Ainda para os autores, o agir também está por trás das competências organizacionais que, de acordo com Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2006), são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a organização desenvolva atribuições e responsabilidades. Assim, pode-se inferir que o grau de desenvolvimento destas competências determina a capacidade de a organização atingir os resultados almejados e, portanto, a capacidade de desenvolver a competência SO.

Devido à complexidade da sustentabilidade organizacional, o presente trabalho se ateve, por motivos didáticos, ao fenômeno ecoeficiência. A partir de então o trabalho tem como objetivos explicar a ecoeficiência como uma competência e elemento estruturador da sustentabilidade organizacional; assim como delinear as competências que compõem a ecoeficiência. Em relação aos processos metodológicos adotados, a pesquisa realizada teve caráter qualitativo. Em um

primeiro momento foi realizada uma revisão bibliográfica envolvendo os temas Sustentabilidade, Sustentabilidade Organizacional, *Triple Bottom Line* (TBL), Modelo de sustentabilidade organizacional, Ecoeficiência, a lógica das competências organizacionais e Agir Organizacional e, por fim, a interação entre ecoeficiência e competências. A descrição destes termos e os principais autores abordados são sintetizados no Quadro 1. Em seguida, buscaram-se dados empíricos sobre o fenômeno em um estudo de caso realizado em uma indústria de acumuladores de energia – baterias automotivas, o que forneceu subsídio para compreensão dos objetivos, então é explicado o método de pesquisa adotado e o artigo caminha para o fim quando é apresentada a seção de resultados, análises e discussões, e na sequência as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando subsídio para responder aos objetivos da pesquisa, foram pesquisados temas e autores, os quais são sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1: Termos e autores abordados no trabalho

TERMO	PRINCIPAIS AUTORES	DEFINIÇÃO
Sustentabilidade	Elkington (2001) Lins e Zylbersztajn (2010) WCED (1991 [1987])	Trata-se do estado em que uma organização ou sociedade apresenta em relação a aspectos econômicos, ambientais e sociais. Refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo.
Sustentabilidade Organizacional	Dillick e Hockerts (2002) Savitz e Weber (2006) Munck e Souza (2009)	Equilíbrio das sustentabilidades organizacionais econômica, ambiental e social, entendendo-se por equilíbrio o balanceamento de investimentos e resultados nestas três sustentabilidades.
<i>Triple Bottom Line</i> (TBL)	Elkington (1999) Lemme (2010)	É um modelo hierarquizador da sustentabilidade, o qual se centra não apenas sobre o valor econômico das organizações, mas também sobre o valor ambiental e social; ou seja, propõe uma estrutura em pilares, em que cada um é responsável por uma perspectiva para atingir um estado de sustentabilidade.
Ecoeficiência	Piotto (2003) WBCSD (2000) Young e Tilley (2006)	Trata do progresso econômico e ambiental necessários para o aumento da prosperidade econômica, por meio da utilização mais eficiente dos recursos e de menos emissões nocivas para o ambiente. No contexto do TBL representa as sustentabilidades econômica e ambiental.

Competências organizacionais	Dutra (2001; 2006) Mills, et al., (2002) Fleury e Fleury (2001)	Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e pela consolidação de suas competências, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio.
Agir Organizacional	Maggi (2006)	Expressa uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais em termos de processo, ou seja, não separa organização e sujeito agente; comprehende a organização como processo de ações e decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados.

Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional

Ao tratar da sustentabilidade, um termo que acompanha é o 'desenvolvimento sustentável', que se tornou conhecido em 1987, quando o *World Commission on Environment and Development* (WCED) o definiu como "o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades" (WCED, 1991 [1987]). Assim, comumente os termos 'sustentabilidade' e 'desenvolvimento sustentável' são utilizados de forma análoga, mas Munck e Souza (2009a) comentam que sustentabilidade é um estado em que uma organização ou sociedade apresenta em relação a aspectos econômicos, ambientais e sociais. Assim, geralmente, quando se diz que uma organização é sustentável, deseja-se dizer que esta é detentora de um determinado estado de sustentabilidade. Em contrapartida, para Osorio, Lobato e Castillo (2005), a expressão 'desenvolvimento sustentável' foi cunhada visando incluir os processos decisórios e as políticas baseadas na complementaridade de crescimento econômico e conservação do meio ambiente.

Aproximando o debate do contexto organizacional, têm-se a sustentabilidade organizacional, que induz a um novo modelo de gestão de negócios levando em conta, além da dimensão econômica, as dimensões ambiental e social. Assim, esta agenda inicia-se em empresas que entendem que suas atividades impactam o ambiente no qual estão inseridas - seja o meio ambiente, seja o meio social (LINS; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Mas a compreensão da sustentabilidade organizacional por si só não é suficiente, o que remete à discussão em torno de sua operacionalização e, assim, destaca-se o *Triple Bottom Line*, que trata de um modelo de hierarquização para viabilização deste conceito, o qual concebe os fenômenos diretamente relacionados ao ambiente organizacional e, sendo este amplamente utilizado em trabalhos científicos, será discutido na sequência.

No contexto da sustentabilidade organizacional, evidencia-se o *Triple Bottom Line* (TBL), na expressão original cunhada por Elkington (1999), para quem o modelo tradicional de negócios, que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa, expande-se para um novo modelo ao contemplar a *performance* ambiental e social da companhia, além da financeira. Assim, para Lemme (2010), o conceito do *Triple Bottom Line* ressalta que a sustentação dos resultados das empresas no longo prazo depende da conservação e do desenvolvimento das diversas formas de capital, não podendo ser definido como lucro um resultado calculado antes da consideração das reduções do capital.

Simplificadamente, o *Triple Bottom Line* foca não apenas sobre o valor econômico das organizações, mas também sobre o valor ambiental e social, ou seja, propõe uma estrutura em pilares, em que cada um é vital para atingir um estado de sustentabilidade. Elkington (1999) coloca que, com o passar dos anos, está-se embarcando em uma revolução cultural global, cujos negócios serão os condutores deste processo de mudança.

Embora o *Triple Bottom Line* seja um modelo de hierarquização, o qual apresenta pilares direcionadores para o trato da sustentabilidade organizacional, o estudo da sustentabilidade organizacional carece de instrumentos e ferramentas de gestão que permitam sua operacionalização e, assim, recorre-se a *framework* de sustentabilidade organizacional de Dias *et al.* (2011), a qual, fortemente baseada em Elkington (1999) e Savitz e Weber (2006), foi concebida exclusivamente para trabalhar a sustentabilidade organizacional. Desta forma, na seção seguinte será discutido tal modelo em profundidade.

Modelo de Sustentabilidade Organizacional

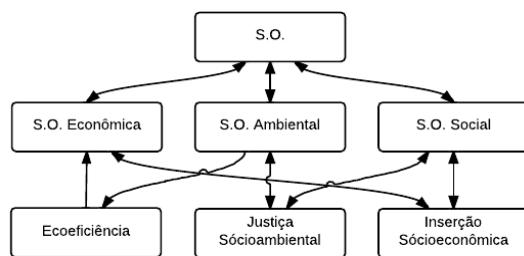
Considerando os pilares da sustentabilidade, propostos pelo *Triple Bottom Line*, e os construtos de vários autores (SAVITZ; WEBER, 2006; ELKINGTON, 1999; SOUZA, 2010; MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011; DIAS *et al.*, 2011), visando à integração dos três pilares, os mesmos são visualizados como três sustentabilidades de suporte, as quais, se adequadamente desenvolvidas, são capazes de proporcionar um satisfatório estado de sustentabilidade organizacional (SO). Assim, as três sustentabilidades são denominadas como: SO econômica, SO ambiental e SO social. O embasamento desta construção da sustentabilidade organizacional, constituída por sua vez pelas três sustentabilidades citadas, pode ser reforçado, ainda, por diversos autores (DILLICK; HOCKERTS, 2002; JAMALI, 2006; KRANJC; GLAVIC, 2005; CALLADO, 2010). As três sustentabilidades são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Definição das três sustentabilidades componentes da SO

Sustentabilidade Organizacional Econômica	Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade em longo prazo. É cada vez mais entendida como geradora de valor adicionado, em vez de uma simples contabilidade econômica (SOUZA, 2010).
Sustentabilidade Organizacional Ambiental	De acordo com observações de Callado (2010), considera principalmente aspectos associados aos recursos naturais e às questões voltadas aos impactos causados por ações de empresas a esses recursos. Souza (2010) acrescenta, ainda, a prevenção de impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais.
Sustentabilidade Organizacional Social	Contempla o impacto que as organizações geram nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais (SOUZA, 2010). Para Callado (2010), a sustentabilidade social envolve, ainda, aspectos de equidade e qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados.

A partir da compreensão das três sustentabilidades, é apresentada uma *framework* que oferece diretrizes para a gestão da sustentabilidade organizacional. O trabalho de Dias *et al.* (2011), também replicado por Cella-de-Oliveira (2012), propõe uma estrutura conceitual (*framework*) capaz de representar a integração propiciadora de uma melhor compreensão da sustentabilidade organizacional, a qual é apresentada na Figura 1.

Figura 1: *Framework* de sustentabilidade organizacional

Fonte: Dias *et al.* (2011).

Dias *et al.* (2011) explicam que os componentes da *framework* devem estar alinhados, uma vez que os processos ocorrem em virtude de seu balanceamento com os ambientes externo e interno, assim como apregoa o *Triple Bottom Line*. A *framework* apresenta uma perspectiva sistêmica, que delinea a interdependência dos elementos, em que o mínimo abalo de um dos elementos é capaz de desbalancear toda a estrutura. Desta forma, comprehende-se que a representação, embora graficamente lembre uma estrutura hierárquica, não o é, permitindo-lhe apresentar o caráter sistêmico, que é representado pelas setas duplas, nas quais se

evidenciam a interdependência e a interação dos elementos, as quais ocorrem nos dois sentidos.

A partir da interação, duas a duas, das sustentabilidades organizacionais econômica, ambiental e social, surgem os fenômenos de relacionamento, construto este também abordado por Elkington (1999), Savitze Weber (2006) e Cella-de-Oliveira (2012). Tais fenômenos de relacionamento são viabilizadores do desenvolvimento otimizado das três sustentabilidades que os originaram, e são estes: ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental. Os conceitos da *framework* são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Conceitos da *framework* de sustentabilidade organizacional

CONCEITO	DESCRÍÇÃO
Sustentabilidade Organizacional	Representação sistêmica do equilíbrio entre as sustentabilidades econômica, ambiental e social. Neste contexto, entende-se por equilíbrio o balanceamento de investimentos e resultados nas três sustentabilidades (econômica, ambiental e social) em acordo com os objetivos organizacionais. Por representação sistêmica, entende-se a conjunção das três sustentabilidades, resultando assim a sustentabilidade organizacional.
Sustentabilidade Organizacional Econômica	Subsistema da sustentabilidade organizacional que representa a realização da ecoeficiência e da inserção socioeconômica. Entende-se por realização o alcance dos indicadores definidos para medição da ecoeficiência e da inserção socioeconômica.
Sustentabilidade Organizacional Ambiental	Subsistema da sustentabilidade organizacional que representa a realização da justiça socioambiental e ecoeficiência. Entende-se por realização o alcance dos indicadores definidos para medição da justiça socioambiental e ecoeficiência.
Sustentabilidade Organizacional Social	Subsistema da sustentabilidade organizacional que representa a realização da justiça socioambiental e inserção socioeconômica. Entende-se por realização o alcance dos indicadores definidos para medição da justiça socioambiental e inserção socioeconômica.
Ecoeficiência	Componente da sustentabilidade organizacional que combina o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que reduz os impactos ambientais e promove a utilização racional dos recursos naturais.
Inserção Socioeconômica	Componente da sustentabilidade organizacional com influência no ambiente interno e externo, que garante, aos indivíduos, recursos suficientes para o seu acesso a oportunidades e desenvolvimento equitativo frente aos objetivos organizacionais.
Justiça Socioambiental	Componente da sustentabilidade organizacional que assegura aos indivíduos o recebimento equilibrado e contextual dos malefícios e dos benefícios sociais e ambientais advindos das atividades organizacionais.

Fonte: Dias *et al.* (2011), Cella-de-Oliveira (2012).

Como já afirmado, a SO pode ser conquistada trabalhando-se seus fenômenos de relacionamento (ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental). Sendo, então, este um fenômeno complexo e abrangente, a presente pesquisa foca o fenômeno ecoeficiência, colaborador, por sua vez, do desenvolvimento das sustentabilidades econômica e ambiental, sendo então, abordado com maior profundidade na sequência.

Ecoeficiência

O conceito de ecoeficiência foi desenvolvido pelo WBCSD e é largamente reconhecido pelo mundo empresarial ao reunir os ingredientes essenciais (progresso econômico e ambiental) para o aumento da prosperidade econômica, por meio da utilização mais eficiente dos recursos e de menos emissões nocivas para o ambiente (WBCSD, 2000). Desta forma, a ecoeficiência, representa o desenvolvimento dos pilares econômico e ambiental do *Triple Bottom Line*, assim, retornando ao modelo de sustentabilidade organizacional apresentado por Dias *et al.* (2011). Os autores explicam que a ecoeficiência, no contexto da *framework* apresentada, transcende a compreensão da forma comumente encontrada na literatura, ou seja, como uma política empresarial de redução de custos e, ainda, com caráter imediatista, passando a ser composta por duas frentes de desenvolvimento, a econômica e a ambiental. A partir do exposto, conclui-se, então, que é parte do percurso que conduz a organização rumo à sustentabilidade organizacional.

Uma das formas de trabalhar-se a ecoeficiência para que esta alcance seus objetivos é a visualização desta como uma competência para a construção da sustentabilidade organizacional e, assim, no intuito de avançar nesta interação entre ecoeficiência e competências, é tratada no capítulo seguinte a lógica das competências.

A lógica das competências organizacionais

O conceito de competências mais difundido na literatura é o 'CHA', sigla representativa dos termos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. A partir desta abordagem, a organização detentora deste conjunto de recursos, o CHA, é detentora da competência, a qual permite o desempenho de diversas atividades em alto nível. A lógica das competências organizacionais será abordada no intuito de proporcionar uma forma de operacionalização da ecoeficiência e, portanto, apresentada com maior propriedade a seguir.

A competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Devem, assim, agregar valor econômico para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Petinelli-Souza e Machado (2006) apontam que, nos anos 1990, ganhou notoriedade a questão estratégica das competências, disseminada principalmente

por Hamel e Prahalad (1990), sendo então denominadas de *core competences* ou competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1990), as *core competences* são capazes de perceber facilmente as demandas dos clientes e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Assim, Moreira e Munck (2010) apontam as *core competences* como um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Competência, então, é uma habilidade para fazer alguma coisa e, quando aplicada ao nível organizacional, pode-se dizer que a organização possui competências se puder superar os concorrentes (MILLS *et al.*, 2002). Mas, ainda neste sentido, Souza (2010) aponta que não se menciona a ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas sim competente em determinados aspectos. Novamente Mills *et al.* (2002) explicam que não se pode afirmar que a competência é uma coisa que a organização tem ou deixa de ter, e sim que a organização é detentora em um dado nível.

Conforme Silva (2005) e retificado por Mills *et al.* (2002), o fato de uma organização possuir determinados conhecimentos, habilidades e atitudes não garante sua entrega, ou seja, não é sinônimo de que a competência esteja em ação. Desta forma, o conceito de entrega é desenvolvido e trabalhado por Dutra (2001, 2006), quando este exemplifica que na avaliação de um indivíduo leva-se em consideração sua capacidade de entregar-se à organização, pois se deseja assegurar que a pessoa tem condições de obter resultados. Contudo, o presente trabalho aborda as competências organizacionais e, portanto, o conceito de entrega precisa ser adaptado ao macro contexto das organizações. Pode-se então dizer que uma organização competente é aquela que detém a capacidade de assegurar condições de obter resultados e entregar o seu objeto fim (produto, serviço, etc.), de forma eficiente e eficaz, ou seja, somente se pode falar em competência quando há competência em ação.

No intuito de dar suporte ao entendimento da sustentabilidade organizacional e da ecoeficiência como competências, é apresentado, na sequência, a teoria do agir organizacional.

Teoria do Agir Organizacional (TAO)

O agir organizacional, de acordo com Maggi (2006), exprime uma forma de ver a organização como processos, os quais são duradouros e nunca terminados. Este agir, embora flexível, tem caráter regulatório dos processos e é, assim, denominado de agir estruturante. Em meio a estes processos, o autor discorre que o agir demonstra como os indivíduos buscam atingir seus objetivos, ou seja, os meios utilizados para tal, considerando, assim, que o agir torna-se dotado de sentido.

O agir organizacional entende a organização como processos de ações e decisões, os quais, para Maggi (2006), são pautados na racionalidade dos agentes sociais por meio de seus agires. Desta forma, este agir é caracterizado como intencional e limitado, assim como a razão humana o é, nas palavras do autor. Ou seja, a razão humana tem caráter intencional, contudo, sua racionalidade a torna limitada, e estas

características são obrigatoriamente passadas ao agir, uma vez que este é guiado pela rationalidade.

Ainda caracterizando o agir organizacional, de acordo com Maggi (2006), o mesmo é um processo que se auto-organiza por meio da criação de ordem e de regras, as quais são variáveis, formais e informais, explícitas e tácitas, conscientes e não conscientes, prévias e intrínsecas à ação. Essas regras são construídas no decorrer do desenvolvimento do processo e constituem a estruturação do processo no sentido de ação estrutural ou estruturante. Tais regras são produzidas de maneira heterônima ou autônoma, podendo ocorrer por imposição ou discricionariedade¹.

Assim, Maggi (2006) exemplifica as bases do agir organizacional a partir da descrição da execução da obra Octeto em fá maior D803, de Schubert, para dois violinos, viola, violoncelo, contrabaixo, clarinete, fagote e trompa, da seguinte forma:

[...] estamos na presença de um trabalho coletivo, qualquer que seja a definição que se dê a essa noção; e na presença de um grupo de trabalho, o conjunto. [...] a ação de cada músico dirige-se à ação dos outros músicos, e a de todos se dirige no mínimo à administração do teatro e ao público presente na sala. [...] o processo de ação de cada sujeito, assim como o processo comum do conjunto, está relacionado a outros processos. [...] a adaptação dos meios aos fins concerne, sem dúvida, aos instrumentos que a composição musical exige, mas também ao nível das capacidades, dos conhecimentos e das competências dos músicos, e ao tempo que dedicaram aos ensaios. [...] os músicos parecem dominar completamente os meios e os fins, mas a incerteza jamais será excluída, não se sabe o que pode acontecer. [...] o que faz a diferença é que cada músico queria tocar essa obra, mas não podia fazê-lo sozinho. [...] sendo a execução da música o objetivo comum, os oito músicos cooperaram para atingi-lo. E, para que essa cooperação dê certo, eles se coordenam.

A partir do exposto no exemplo, verifica-se, no Quadro 4, que o agir organizacional tem como características centrais (MAGGI, 2006):

Quadro 4: Características centrais do Agir Organizacional

Finalização	Constitui a compreensão da relação entre meios, fins e resultados.
Estruturação do processo	Envolve a articulação de processos e o entendimento das ações como rationalmente limitadas e intencionais.
Cooperação	Influenciadora do poder das ações, que por consequência influencia a efetividade das decisões, agindo sobre as estratégias organizacionais e os relacionamentos sociais.

Fonte: Maggi (2006).

Assim, com base em Munck, Munck e Souza (2011), a seção seguinte faz o incremento da *framework* de sustentabilidade organizacional, previamente

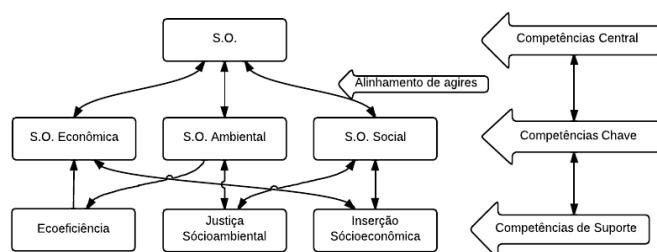
apresentada, com a teoria do agir organizacional, a qual permite que cada elemento da sustentabilidade organizacional seja visualizado como uma competência organizacional.

Ecoeficiência e competências

A mera existência de um modelo hierarquizador que aponte elementos para a sustentabilidade organizacional não se faz suficiente para gestão deste fenômeno. Embora Elkington (1999) aponte como ideal o desenvolvimento balanceado dos elementos da SO, as organizações demandam de ferramentas que orientem este processo.

Assim, Munck, Munck e Souza (2011) apontam que, a partir da TAO é possível compreender a sustentabilidade organizacional como um agir, ou seja, um processo de ações e decisões e, por sua vez, cada um de seus elementos são sub agires deste processo maior. Os agires podem ser visualizados e operacionalizados a partir da lógica das competências quando, então, a sustentabilidade organizacional é entendida como uma competência central, e os demais elementos como competências chave e de suporte, que são capazes de alavancar a sustentabilidade organizacional, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Modelo de SO e sua arquitetura de competências



Fonte: Munck, Munck e Souza (2011).

Como visível na Figura 2, os autores explicam que compreendem a sustentabilidade organizacional como uma competência central, viabilizada pela juxtaposição das competências chave (SO econômica, SO ambiental e SO social) que, por sua vez, são viabilizadas pela interação e atendimento das competências de apoio. Nesse sentido a SO é vista como um agir organizacional viabilizado pelos sub agires, que podem ser operacionalizados pelas competências, como proposto por Munck, Munck e Souza (2011). As competências utilizadas no framework são descritas no Quadro 5.

Quadro 5: Categorização das competências

CATEGORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
Competências centrais	Representam um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia.
Competências chave	Representam um pequeno número de agires essenciais, geralmente entre três e seis, esperados de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização.
Competências de suporte	Representam um agir organizacional validado e capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Fonte: Munck, Munck e Souza (2011).

Ao formular a *framework* apresentada na Figura 2, Munck, Munck e Souza (2011) explanam que a competência concede orientações para gestão dos quesitos relacionados à sustentabilidade das organizações, pois permite delimitar e orientar ações objetivas e coerentes com os respectivos agires organizacionais pretendidos. Também é responsabilidade das competências delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem qualificadas como sustentáveis. A articulação entre diferentes níveis de competências conectará os conhecimentos organizacionais referentes às preocupações sociais, econômicas e ambientais, e por meio de processos devidamente compreendidos concederão cada vez mais força e objetividade a este relacionamento.

A partir do *framework* de Munck, Munck e Souza (2011), visando alcançar os objetivos do presente trabalho, será abordada a competência de suporte ecoeficiência, sendo então apresentado na próxima seção o método utilizado na pesquisa realizada.

MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção contempla os caminhos metodológicos adotados para realização da pesquisa, os quais elucidam a forma pela qual o trabalho foi desenvolvido. A pesquisa tem caráter qualitativo, sendo, primeiramente, realizada uma pesquisa teórica, a qual evidenciou a ecoeficiência como uma competência organizacional. Em seguida buscaram-se evidências empíricas que dessem subsídio a tal entendimento. Assim, foi realizado um estudo de caso em uma indústria do ramo de acumuladores de energia – baterias automotivas (denominada pelo nome fictício de Enermais), a qual foi selecionada por seu setor de atividade, que se mostra interessante para uma pesquisa envolvendo ecoeficiência, uma vez que desenvolve atividade industrial resultante em produtos potencialmente danosos ao meio ambiente e à vida humana.

A estratégia de entrada em campo caracterizou-se como um estudo de caso e os instrumentos de coleta de dados incluíram pesquisa documental (que auxiliou na compreensão de processos internos da organização) e realização de entrevistas semiestruturadas. Devido à natureza interativa da entrevista, foram entrevistadas três pessoas, uma vez que, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), as entrevistas permitem tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de outros métodos. Assim, entrevistas foram realizadas com gestores considerados chave para o fornecimento de informações referentes à ecoeficiência. A seleção destes gestores deu-se após uma análise do organograma da empresa, realizada juntamente com um gestor do 'Departamento de Recursos Humanos' (DRH). Nesta análise foram identificados os gestores que possuíam em suas descrições de cargo relação com os processos de ecoeficiência. Os gestores selecionados foram 2 do DRH e um do 'Departamento de Garantia da Qualidade e Desenvolvimento e Meio Ambiente' (DGQ). Uma entrevista semiestruturada foi realizada concomitantemente com dois gestores responsáveis pelo DRH, guiada por um instrumento contendo 35 questões relativas à formação e à gestão de competências organizacionais, assim como visou identificar competências relativas à ecoeficiência. Duas entrevistas foram realizadas com o gestor responsável pelo DGQ, em que, em um primeiro momento, o instrumento continha 34 questões referentes aos processos produtivos, ambientais e de ecoeficiência. Em um segundo momento, uma nova entrevista ocorreu com o mesmo gestor, quando o instrumento possuía 15 questões referentes à qualidade e às estratégias da organização. Em ambos os instrumentos também houve o intuito de identificar competências relativas à ecoeficiência.

As entrevistas tiveram seu áudio gravado, resultando em aproximadamente 60 minutos de gravação. O material foi transscrito e apresentado aos entrevistados a fim de que os mesmos confirmassem os dados e sanassem possíveis equívocos no momento da transcrição. De posse destes dados, fez-se necessária uma técnica que permitisse sua análise. Dellagnelo e Silva (2005) apontam que a análise de conteúdo pode ser utilizada para compreensão dos depoimentos ou da explicação subjacente aos processos organizacionais, dentre outros temas. Desta forma, de acordo com a literatura pesquisada, elaboraram-se as seguintes categorias de análise, que foram utilizadas na interpretação das entrevistas: sustentabilidade organizacional econômica, sustentabilidade organizacional ambiental, competência ecoeficiência e outras competências correlatas. No decorrer do processo de análise das entrevistas, foram identificadas as passagens que se relacionassem com tais categorias, assim, seu posterior agrupamento permitiu organizar os dados a possibilitar sua interpretação.

Os resultados dos instrumentos apresentados foram analisados de forma integrada, confrontando e validando, ou não, as informações de acordo com o referencial teórico, e são apresentados na seção seguinte.

RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

A sustentabilidade, conforme visto, é alcançada pelo equilíbrio de elementos distintos que devem ser buscados de forma equilibrada. Em âmbito organizacional, para tratar de tal equilíbrio, resgata-se a *framework* apresentada por Dias *et al.* (2011) e expandida por Munck, Munck e Souza (2011), na qual é possível visualizar a SO como uma competência organizacional. Com suporte, ainda, da TAO, a visualização da SO como um agir dotado de ações e reações clarifica a possibilidade de que cada elemento seja compreendido como um sub agir, visto também como competência que, quando desenvolvida de forma adequada, permite atingir o equilíbrio.

A partir da bagagem teórica adquirida, o presente trabalho realizou uma avaliação empírica, a fim de corroborar, ou não, a possibilidade de tratar a ecoeficiência como uma competência organizacional. Em relação à organização pesquisada, uma primeira análise feita a partir das descrições ocupacionais dos colaboradores revela que, embora não haja referências diretas à ecoeficiência, há processos relacionados à mesma, como atividades inerentes à produção, aos programas da organização, como ISO, qualidade, desenvolvimento de produtos, seleção de fornecedores, disseminação de políticas e valores da organização.

Ao serem tratados assuntos de caráter ambiental, os entrevistados DRH declararam que a questão ambiental está na cultura da empresa, conforme destaca a passagem:

"Isto [a questão ambiental] está dentro dos valores da empresa [...]. Desde sua fundação [...] é um valor que a empresa prega [...]. Por se tratar de uma indústria que trabalha com metal pesado, como o chumbo, [...] eles [fundadores] sempre tiveram uma preocupação de não só não contaminar o meio ambiente, mas também de melhorar o que eles puderem para as gerações futuras." (ENTREVISTADOS DRH).

No que tange ao cuidado da organização em relação ao meio ambiente, abordado pelos entrevistados DRH, o entrevistado DGQ também relata que

"Nós não podemos usar a nossa atividade [...] para ganhar dinheiro [...] prejudicando o ambiente, nosso e das futuras gerações. Não só a nossa atividade, mas qualquer uma tem que ter esta preocupação [...]." (ENTREVISTADO DGQ).

Reticente com os trechos citados, nos documentos da organização constam como valores em relação ao meio ambiente (MANUAL DE INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR ENERMAIS, 2010): "Os cuidados com a qualidade do ar, água e solo devem ser permanentes; e O entorno da fábrica deve ser tratado com respeito, evitando qualquer tipo de impacto ambiental." A partir destes valores, enfatiza-se a necessidade de a organização deter uma competência² em relação à conservação ambiental para que possa ser capaz de honrar estes apontamentos. Retomando Mills *et al.* (2002), podem, estes apontamentos, ser recursos culturais e de valores, que influem diretamente no desenvolvimento de competências como a ecoeficiência, o que se verificará na sequência.

Quando questionado sobre a influência das atividades de caráter ambiental na produção e no faturamento, o entrevistado DGQ diz que "Isso facilita a aquisição de matéria prima, porque se não fizéssemos a logística reversa³ [...] teríamos mais dificuldades em conseguir matéria-prima". Assim, para a reciclagem do material utilizado, o entrevistado explica que o produto usado:

"... [a sucata] vai para Reciclamais⁴, que transforma a matéria prima em outra nova e já entra para o processo. Ao passo que quando você tem que importar, tem que primeiro pagar a vista e aguardar esse material chegar, às vezes 40 ou 45 dias. Então você tem que bancar um mês ou um mês e meio de produção [...]. E ao passo que esta matéria prima da reciclagem é quase em tempo real. [...] Então facilita bastante o processo operacional". (ENTREVISTADO DGQ).

O entrevistado complementou ainda que, desta forma, a organização é 95% autossuficiente em relação ao seu principal insumo (o chumbo). Assim, uma vez que a organização se diz envolvida com o meio ambiente, ela goza de retornos devido a isto. Então, para o entrevistado DGQ, há o retorno financeiro, advindo do custo destas matérias-primas e o retorno de imagem (C9), pois em suas palavras:

"... apesar de ser potencialmente impactante [o produto], pode ser trabalhado de forma a minimizar os impactos ambientais e a saúde ocupacional, porque existem formas adequadas de se trabalhar. [...] Isto leva uma certa tranquilidade para as pessoas consumidoras de baterias, que também tem essa responsabilidade com o produto e o meio ambiente". (ENTREVISTADO DGQ).

Uma das práticas da organização neste sentido é a logística reversa:

"... onde na venda do nosso produto, parte do pagamento é feito com material usado, então isso faz com que o cliente⁵ fique mais fidelizado a empresa. Antes dessa situação, o cliente detinha a matéria prima usada, a sucata, e negociava com quem pagasse mais, então isso inflacionava o mercado de sucata e encarecia o produto para ele mesmo comprar depois" (ENTREVISTADO DGQ).

Com o processo da logística reversa, o entrevistado DGQ enumera vantagens como: Benefício ambiental, uma vez que por lei a empresa já é obrigada a dar a destinação adequada para esse produto; e Obtenção da matéria-prima com menor custo, pois o Brasil não disponibiliza de chumbo minério, segundo o entrevistado DGQ, então a demanda não suprida pela reciclagem é importada, elevando os custos. O entrevistado DGQ complementa que a empresa está trabalhando para fechar o circuito também do plástico, cuja caixa e tampa⁶ da bateria também voltam para seus fabricantes para reciclagem.

Um ponto interessante a ser destacado é que o entrevistado DGQ afirma que desde que se iniciou o processo de fabricação de baterias, em função da dificuldade de obter a matéria-prima, existe uma preocupação em reciclar. Então, em suas palavras, "quando há um valor econômico, a implantação do sistema é mais fácil. Em contra partida, quando não tem valor econômico, certamente [o produto, após seu uso] vai ficar no meio ambiente". No ramo de baterias, o

entrevistado reforça que “por sorte”, há a questão do valor da matéria-prima e assim o produto deixa de ser disposto de forma inapropriada no meio ambiente. Neste ponto, a escassez da matéria-prima conduziu a organização a desenvolver novas formas para obtenção da mesma.

Segundo os entrevistados DRH, ao falar de recursos humanos, estes não podem ser separados do processo ambiental, porque tudo que acontece na organização conta com a participação das pessoas. Os entrevistados apontam que:

“... não da para você separar [os colaboradores dos demais processos], porque tudo que acontece na organização as pessoas tem que participar, senão não acontece. A parte de reciclagem, por exemplo, os recursos humanos faz um trabalho também no sentido de conscientizar, [...] e orientar também o líder de setor a orientar o colaborador, para que ele possa agir de acordo com a filosofia da empresa.” (ENTREVISTADOS DRH).

O entrevistado DGQ corrobora que:

“O processo tem a entrada de matéria-prima e a entrada de informação, mas as pessoas vão transformar este material e estas informações em produto acabado, então a qualidade das pessoas é que faz a qualidade do produto. As edificações, as máquinas e equipamentos sozinhos não fazem nada, então a competência destas pessoas é diretamente relacionada à qualidade que se faz.” (ENTREVISTADO DGQ).

A partir destas passagens, evidencia-se o reconhecimento dos entrevistados quanto à presença e à importância da competência, embora talvez a competência não estivesse em suas rationalidades. Fica claro também o reconhecimento dos entrevistados de que as competências são fundamentais para “transformação das informações recebidas em produtos acabados (entrevistado DGQ)” ou, em outras palavras, aponta-se a presença de competências gerando entregas. Tais competências são sub agires que compõem, por sua vez, um agir maior, o agir da organização, o qual é um processo nunca acabado e em constante evolução, ou seja, trata-se de um cenário cujas competências organizacionais estão sempre em desenvolvimento.

Outra competência desenvolvida pela organização diz respeito à manufatura enxuta, prática adotada pela organização, a qual, segundo definições da mesma:

“... é uma nova visão do processo produtivo, e sua cultura trouxe uma nova forma de se pensar [...], pois trouxe com ela novos conceitos em relação à velha produção em massa. Manufatura Enxuta [...] nada mais é do que um sistema de produção [...] onde todos os processos, desde a entrada da matéria prima até a entrega do produto acabado, é pensado para que haja o menor desperdício, maior produtividade e a melhor qualidade de seus produtos”. (MANUAL DE INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR ENERMAIS, 2010).

A respeito desta visão do processo, o entrevistado DGQ discorre que:

“Antes [da manufatura enxuta] nós tínhamos uma programação normal e agora

[...] a programação puxada, e nós estamos com o mínimo de estoque possível de produto acabado e intermediário, para ter o mínimo possível de recurso empilhado em etapas que não agregam valor". (ENTREVISTADO DGQ).

A implantação de qualquer sistema exige da organização competências para tal, portanto, exigiu-se que a organização detivesse uma boa comunicação entre produção e departamentos de compras e vendas, a fim de que o fluxo de matérias-primas não prejudique a produção, ao mesmo tempo em que não excedam o desejado. Para isso, diversas competências precisam estar presentes, como aquelas inerentes à aquisição e à comercialização de produtos de forma eficiente e eficaz, assim como a devida coordenação da produção, evitando estoques desnecessários. Neste processo, as características do agir, como a estruturação do processo e a cooperação, também são demandadas.

Outras competências presentes na organização, evidenciadas a partir das entrevistas, são em relação ao atendimento das exigências para exportação dos produtos. O entrevistado DGQ explica que quando a organização passou a exportar seus produtos não foi necessária nenhuma alteração nos processos e nos produtos, uma vez que já atendia todas as exigências do mercado externo. Nas palavras do entrevistado: "Eu acho que nós temos preocupações que excedem as exigências do mercado".

Ao comentar sobre a ISO 9001, certificação que a organização detém, o entrevistado DGQ expôs que "a ISO é uma excelente ferramenta de gestão, e veio para que a gente diminua custos de processo, de operações, de desperdício de material [...] e também [trouxe] consigo uma entrega atendendo o *mix* de produto e as datas combinadas, e com isso assegurar o cliente com a gente". Desta forma, são apontadas entregas como redução de custos e de desperdício, presentes para atender a esta competência e, resgatando Dutra (2006), infere-se que se há tais entregas, competências para tal estão presentes.

Segundo o entrevistado DGQ, a organização trabalha além do econômico, uma vez que possui diversos processos benéficos ao meio ambiente e à esfera social. Ao tratar de dispêndios financeiros com ações em prol do meio ambiente, o entrevistado DGQ comenta que a organização sempre os visualiza como investimento em vez de custo. Em suas palavras, "Se nós encarássemos como custo já os teríamos tirado a algum tempo." Ao ser desafiado com a questão de qual a posição da organização em relação a estes investimentos caso eles não gerem retorno financeiro, o entrevistado afirma que o retorno financeiro não é relevante. Em suas palavras:

"... tem situações que nós vamos discutir no planejamento e o diretor fala 'isso não se mexe'. [...] Nós temos que ser mais competentes, melhores na produtividade, custos, comercialização, enfim, mas estes programas são os primeiros a serem considerados no planejamento do ano seguinte". (ENTREVISTADO DGQ).

Em relação à formação de preços, o entrevistado DGQ explica que são levados em consideração dois fatores críticos:

"O preço de mercado, pois quem dita as regras é o mercado, e depois os custos. São dois parâmetros base para compor o preço, pois temos que partir do preço que tem no mercado menos o nosso custo, assim vai sobrar o resultado. Então se nós queremos melhorar nosso resultado temos que reduzir custos, porque o preço de mercado você não muda muito. [...] É lógico que tem alguns fatores como qualidade, atendimento, capital, alguns diferenciais, mas isso por si só não muda muito". (ENTREVISTADO DGQ).

Ao se citar quatro equações de formação de preço (a empresa busca lucrar tudo que for possível; suprir o custo de produção com um acréscimo; valor de mercado; valor justo) o entrevistado é questionado a identificar em qual destas a organização melhor se enquadra, e então ele comenta que:

"As quatro são interessantes, mas falar em mercado justo, que seria coerente, não é, porque o mercado não é justo, a concorrência não é justa. Hoje nós temos uma concorrência desleal que brinca com ferramentas éticas, e então falar em justiça nesse meio é um tanto complicado. Nós às vezes perdemos clientes por que nós não cedemos alguns valores éticos que nós temos. Então o que a gente procura, logicamente, e acredito que todos vão fazer isso, é ganhar o máximo possível, e o máximo possível ainda não é suficiente. [...] Lógico que sem ferir a ética nem de fornecedores nem de clientes, pois nós temos valores a serem respeitados". (ENTREVISTADO DGQ).

Em complemento, é possível resgatar dentre os valores fixados pela organização quanto à formulação de preços que (MANUAL DE INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR ENERMAIS, 2010): "Deverão ser padronizados e segmentados por faixas de clientes; Deverão ser compatíveis com a média do mercado regional; Deverão ser fixados buscando sempre a valorização do produto e preservando as condições de rentabilidade do mercado; A escolha deverá seguir o critério de qualidade, segurança e preço."

Ainda em relação à formação de preços, o entrevistado DGQ diz que neste processo é considerada "a sobrevivência do negócio", pois conforme ele explica:

"... todos nós, independente da função que executamos dentro da atividade temos que fazer o melhor possível para que haja resultado. Então o acionista tem que fazer a parte dele, o colaborador, fornecedor. Porque [...] o fornecedor [...] [e] o cliente que está interessado em nosso produto também está interessado na nossa sobrevivência. Então todos que fazem parte do negócio têm que dar o melhor de si. E hoje o melhor de si é pouco ainda, porque a competitividade está muito acirrada". (ENTREVISTADO DGQ).

Resgata-se aqui o Octeto em fá maior D803, de Schubert, citado por Maggi (2006), quando o entrevistado DGQ diz que todos precisam fazer o melhor para que haja resultado, ou seja, cada um deve ser competente em uma parte. Assim, não há distinção entre funções ou níveis organizacionais, exigindo-se a competência de todos, inclusive dos agentes externos da organização. Desta forma, em relação à seleção de fornecedores, o entrevistado DGQ comenta que, para alguns componentes, há poucos fornecedores, mas:

"... em linhas gerais nós buscamos qualidade do produto, qualidade do atendimento, o mix de materiais, para não faltarem na hora certa, e o preço. O preço não é o primeiro, não adianta nada um produto ser barato se ele não estiver aqui na hora que eu preciso, ou vai estar aqui, mas não dá para utilizar, é ruim. Então tem que ser bom, tem que estar disponível a hora que eu preciso e ter um preço compatível com a realidade de mercado".

Reafirmando o que foi comentado pelo entrevistado DGQ quanto à qualidade dos insumos comprados, os valores da organização corroboram a afirmação ao expressar que os insumos "deverão ter padrão de qualidade que satisfaça plenamente o segmento de mercado focado pela empresa". A empresa posta em sua política de qualidade que "o sistema de gestão da qualidade Enermais está estruturado para assegurar a qualidade da produção e da comercialização de baterias chumbo-ácido dentro de padrões que satisfaçam os clientes e atendam aos interesses dos funcionários, acionistas e fornecedores, conservando o meio ambiente e em processo de contínua evolução". A competência qualidade pode ser então considerada como uma competência chave, dada sua importância fundamental para a organização. E uma vez que para o atendimento desta meta há as sustentabilidades econômica e ambiental envolvidas, também diz respeito à competência ecoeficiência.

Caso o fornecedor não apresente políticas e valores ambientais semelhantes aos da organização, o entrevistado DGQ explica que a empresa:

"... sempre procura influenciar positivamente com alguns valores que nós gostamos que eles também tivessem. Obviamente, se não tem nenhum outro [fornecedor], a gente vai pegar dele e tentar influenciar da melhor forma possível a melhoria dele. Agora se tiver mais opções que nos atendem em outros quesitos, logicamente nós vamos preferir os outros que tenham afinidade com os nossos valores".
(ENTREVISTADO DGQ)

Evidencia-se, assim, que para o desenvolvimento da competência ecoeficiência, exigem-se agires não só por parte da organização, assim, a escolha de fornecedores adequados é uma competência. Não havendo fornecedores aptos, demanda-se da competência para influenciar estes positivamente. Tratando-se de relacionamentos da organização com agentes internos, há ainda o processo de parceria com os clientes para reaver o produto após seu ciclo de vida (logística reversa), como previamente abordado.

Retomando a execução da obra do Octeto em fá maior D803, de Schubert, citada por Maggi (2006), em que, embora não houvesse um maestro, havia o destaque de um líder, o qual comandava a execução, no caso em análise, a organização assume esta liderança no processo de modelagem dos fornecedores. Na criação de uma parceria, sendo o processo conhecido, havendo cooperação e coordenação, é possível dispensar-se o "maestro". A partir do exposto, diversas competências relacionadas à ecoeficiência podem ser identificadas na organização (Quadro 6).

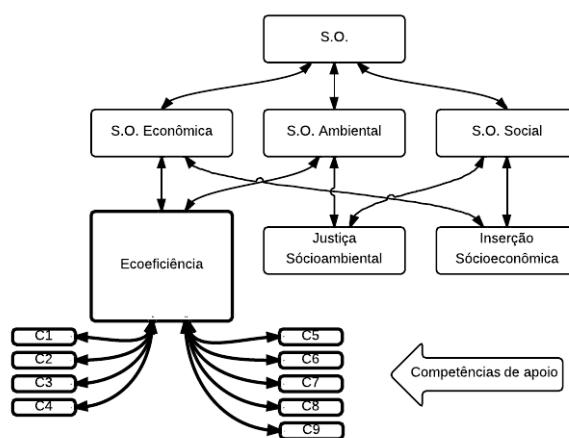
Quadro 6: Competências de apoio à ecoeficiência identificadas na organização pesquisada

C1	Conservar o meio ambiente para as gerações futuras.
C2	Seleção de colaboradores alinhados aos valores e aos objetivos da organização.
C3	Disposição e reciclagem de produtos após seu ciclo de vida útil.
C4	Atendimento da legislação relativa aos processos de ecoeficiência.
C5	Atendimento das exigências do mercado. Pode ter influenciado a competência para aquisição da ISO 9001.
C6	Realização da logística reversa (como resultado da competência reciclagem).
C7	Desenvolvimento da manufatura enxuta. Pode ter influenciado o desenvolvimento da competência comunicação interna.
C8	Competência para seleção de fornecedores e escolha de matérias-primas.
C9	Manutenção da imagem da organização perante o mercado, dentre outras.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados.

A partir da hierarquização de competências de Mills *et al.* (2002), visualizam-se tais competências como competências de apoio da competência de suporte ecoeficiência. Assim, a Figura 3 ilustra a forma como tais competências de apoio situam-se nesta hierarquização.

Figura 3: Modelo de sustentabilidade organizacional com detalhamento das competências de apoio da ecoeficiência



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Munck, Munck e Souza (2011).

Faz-se interessante destacar que certas destas competências, anteriormente mencionadas, podem não ter sido desenvolvidas visando como fim à ecoeficiência.

Como exemplo pode-se citar a competência para 'reciclagem de produtos após seu ciclo de vida útil' (C3), que foi trabalhada pela organização devido à dificuldade na obtenção de matérias-primas. Porém, não se descarta o benefício gerado, uma vez que está havendo entregas independentemente de sua motivação. Tal estrutura, demonstrada na Figura 3, também traz à tona a existência de competências não visíveis na organização, mas que são fundamentais para o desenvolvimento da ecoeficiência, conforme exemplificado por Mills *et al.* (2002). Também se faz interessante atentar que algumas competências são desenvolvidas como consequências de outras, como exemplo a competência 'logística reversa' (C6), que foi desenvolvida a partir de uma demanda da competência 'disposição e reciclagem de produtos' (C3); ou seja, não basta ser competente para reciclagem, é preciso ter matéria-prima disponível, assim, a logística reversa é uma importante alimentadora deste processo.

De acordo com as entrevistas e com os documentos da organização, evidencia-se que os valores da organização são propícios ao desenvolvimento da competência ecoeficiência, ainda que esta não seja de conhecimento da organização. Tais políticas e valores podem ser visualizados como a 'Atitude' (do CHA) necessária para o desenvolvimento da competência, segundo Dutra (2006). Podem também ser traduzidos como agires, dotados de intencionalidade e racionalidade, já que estão pautados nas decisões da organização, a qual pode ser compreendida como um agente estruturante. Tal observação infere que o desenvolvimento de competências pode ser resultado de processos inconscientes, mas não se afastam de processos intencionais e limitados como é a razão humana, pois para Maggi (2006), as características humanas são passadas à organização.

Resgata-se também a característica de auto-organização do Agir, o qual ocorre por meio da criação de ordem e de regras, as quais são variáveis, formais e informais, explícitas e tácitas, conscientes e não conscientes, prévias e intrínsecas à ação. Os entrevistados DRH comentam que os colaboradores têm muitas atitudes desenvolvidas em função do meio ambiente, embora não sejam regras da organização. Os mesmos citam a preocupação de colaboradores em adequar certos resíduos em locais correspondentes, o que pode ser compreendido como uma regra informal. Regras informais, como estas, são, de acordo com a TAO, construídas e institucionalizadas no decorrer do desenvolvimento do processo. Assim, torna-se claro que, embora não apresente rigidez, é um agir com caráter regulatório, denominado então de agir estruturante. Para Maggi (2006), o agir pode demonstrar como a organização busca atingir seus objetivos, ou seja, os meios utilizados para tal (entregas), tornando assim o agir dotado de sentido.

Portanto, reitera-se que o desenvolvimento da competência ecoeficiência pode ser traduzido em agires, uma vez que trata de uma forma de ver a organização como processos, sendo que um agir nunca é acabado. É ainda intencional e limitado, pois ao ser gerenciado absorve a racionalidade do indivíduo. O agir organizacional não separa organização e sujeito, o que corrobora com o desenvolvimento da

competência, que depende diretamente dos agentes. O entrevistado DGQ apontou que são as pessoas que transformam as matérias-primas e informações em produtos acabados, o que caracteriza, conforme a TAO, a organização como um conjunto de processos de ações e decisões.

Tendo, neste capítulo, sido apresentados os dados obtidos a partir da pesquisa empírica e discutindo-os com aporte no referencial teórico, passar-se-á, no capítulo seguinte, para as considerações finais, as quais sintetizam os pontos de avanço do trabalho e então se caminha para o encerramento do mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as abordagens de sustentabilidade pesquisadas, muitas se mostraram estáticas, sem a necessária sinergia entre seus elementos. Em contrapartida, a *framework* de sustentabilidade organizacional apresentada por Dias *et al.* (2011) demonstrou a existência de uma cooperação entre os elementos da SO. Assim, a partir do presente modelo, a ecoeficiência ganha visibilidade como importante fenômeno para a condução das organizações rumo à sustentabilidade. Assim, vem à tona a diferenciação entre a ecoeficiência como componente da SO e a ecoeficiência tratada na literatura de forma à parte do modelo. A ecoeficiência, como tratada neste trabalho, vai além do controle da poluição, como apontam algumas críticas, pois avança este entendimento ao ser componente fundamental das SO econômica e ambiental. Assim, o grande desafio da ecoeficiência é demonstrar a possibilidade de desenvolver concomitantemente as SO econômica e ambiental, havendo ganhos mútuos e sem que a econômica seja negligenciada.

O processo de análise da ecoeficiência evidenciou a presença de várias competências que auxiliam o seu desenvolvimento. Em relação a estas competências (denominadas competências de apoio), os gestores entrevistados deram indícios de que algumas delas eram conhecidas da organização, mas a competência ecoeficiência não. Tais competências de apoio permitiram visualizar que a ecoeficiência realmente estava implícita na organização, ainda que sendo desconhecida e não gerenciada de forma direta, ou seja, é uma situação análoga àquela prevista pela TAO em que há agires coordenados por um líder sem a existência de regras escritas, mas que mesmo assim há uma coordenação.

Resgatando-se, ainda, Mills *et al.* (2002), os mesmos postam que os recursos podem estar presentes na organização, mas por si só não bastam para gerarem entregas. Estes demandam da coordenação advinda dos agires organizacionais, assim, a presença apenas das competências de apoio não são suficientes para o desenvolvimento da ecoeficiência se não houver uma coordenação por trás deste processo. Coordenação esta que emerge da própria compreensão dos agires como competências.

No decorrer da pesquisa empírica evidenciou-se que as suas disseminadas políticas no que diz respeito às questões ambientais, assim como valores éticos

que não colocam a sustentabilidade econômica sempre à frente das demais sustentabilidades e, ainda, a exigência do alinhamento de todos os seus colaboradores com o que é pronunciado pela organização teve forte influência no desenvolvimento da competência ecoeficiência. Contudo, outros fatores importantes para que a organização desenvolva a ecoeficiência é a escassez de matérias-primas, que demandou da organização o desenvolvimento de diversas outras competências que se configuraram como competências de apoio para a ecoeficiência. Desta forma, é possível inferir que as condições do meio e as necessidades atuam como fortes demandantes de agires para a sobrevivência do negócio, o que por sua vez resulta no desenvolvimento de competências, neste caso a ecoeficiência.

Em síntese, chega-se ao final deste trabalho compreendendo a ecoeficiência como componente fundamental do modelo de sustentabilidade organizacional estudado, uma vez que, devido ao caráter sistêmico do modelo, a ecoeficiência faz-se vital para o desenvolvimento de duas sustentabilidades chave. A partir da teoria do agir organizacional, a mesma pode ser visualizada como um agir organizacional passível de ser compreendida como uma competência de apoio à sustentabilidade organizacional.

Para futuras pesquisas, resgatando a ecoeficiência como componente essencial da sustentabilidade organizacional, sugere-se também que sejam investigadas as competências de apoio justiça socioambiental e inserção socioeconômica, visando compor um quadro completo de análise da sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial:** Uma Aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. 2010. 216f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2010.
- CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. **Ecoeficiência:** competência para a sustentabilidade organizacional. Um estudo de caso na indústria de acumuladores de energia. 2012. 158f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA) – Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2012.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DIAS, B. G.; MUNCK, L.; BANSI, A. C.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. Bases Compreensivas da Sustentabilidade Organizacional: a Proposição de uma Estrutura Conceitual (Framework). In: Seminário em Administração, 16., São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2011.
- DILLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the environment.** v. 11, 2002: p.130-141.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **RAC**, v. 5, edição especial, dez. 2001: pg 183-196.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990: p. 79-91.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, 2006: p. 809-821.

KRANJC, D.; GLAVIC, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 43, n. 2, 2005.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: LINS, L.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance**: competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 18, n. 2, 2010: p. 77-90.

MUNCK, L; SOUZA, R. B. Competências individuais e competências organizacionais: proposição de uma lógica de acontecimento simultânea e concomitante. **Administração de Empresas em Revista**, a. 9, n. 10, 2010a: p. 75-91.

_____. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade - GES**, v. 3, n. 6, 2009: p. 254-288.

_____. O Ecletismo do Paradigma da Sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, 2011: p. 202-242.

_____. Responsabilidade social empresarial, sustentabilidade organizacional e desenvolvimento sustentável: a proposição de uma hierarquização conceitual. **Revista brasileira de estratégia – REBRAE**, v. 2, 2009a: p. 12-29.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. G.; SOUZA, R. B. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, Ed. Especial, 2011: p.147-158

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, 2005: p. 501–518.

PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. A. D. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. **Revista de gestão da USP**, v. 13, n. 3, 2006: p. 1-11.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line**: how today's best-run companies are achieving. San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2006

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, R. B. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, 2003: p. 107-119.

_____. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, 2003: p. 95-105.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT - WBCSD. **Ecoefficiency**: Creating More Value With Less impact. Geneva, Switzerland: WBCSD, 2000.

_____. **Measuring Ecoefficiency**: A guide to Reporting Company Performance. Geneva, Switzerland: WBCSD, 2000a.

WORLD COMISSION FOR ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT - WCED. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991 [1987].

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, v.15, 2006: p. 402-415.

NOTAS

1 Trata de uma liberdade limitada, ou seja, a liberdade existe dentro de um determinado espaço, o qual não pode ser ultrapassado ou violado.

2 O desenvolvimento de subcompetências (competências de apoio), conforme explica Mills et al. (2002), é responsável pela alavancagem da competência ecoeficiência e suas entregas.

3 Trata-se da recuperação, ao menos de uma parcela, de produtos após seu ciclo de vida útil, os quais retornam ao ciclo produtivo de alguma maneira.

4 A empresa pesquisada possui parceria com a empresa Reciclamais (nome fictício), a qual, embora não seja objetivo direto deste estudo, demanda de breve apresentação, uma vez que é citada pelos entrevistados. Tal empresa realiza a reciclagem de baterias fornecendo a Enermais, chumbo que é utilizado como matéria-prima para novas baterias. A Reciclamais possui as certificações ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001.

5 Este agente é cliente da empresa pesquisada (fábrica), que atua como vendedor para o consumidor final, ou seja, é o comerciante.

6 Caixa e tampa compõem o envoltório externo da bateria, confeccionadas em plástico.