

# ANÁLISE DA VALIDADE DE MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA QUALITATIVA\*

VALIDITY ANALYSIS OF SUSTAINABILITY MANAGEMENT MODELS: A QUALITATIVE METHODOLOGICAL PROPOSAL

LUCIANO MUNCK\*\*  
BÁRBARA GALLELI\*\*\*  
ANA CLAUDIA BANSI\*\*\*\*

## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar uma proposta metodológica capaz de possibilitar a análise qualitativa da validade de modelos de gestão da sustentabilidade. Adotou-se a premissa de que a validade de um modelo significa a possibilidade de sua expressão coerente em contexto empírico naquele tempo. Elaborada a proposta metodológica em questão, demonstrou-se sua aplicabilidade tomando por referência o *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b). Como avanço principal, destaca-se a proposição de um processo que visa não somente a validar uma ou outra dimensão da sustentabilidade, mas sim um modelo de gestão em sua totalidade. Além disso, contribui-se com o avanço da consolidação da pesquisa qualitativa centralmente no que tange à análise da validade de modelos. Nesse sentido, ratificam-se os temas em análise como possibilidade e oportunidade de pesquisa.

**Palavras-chave:** Validação Qualitativa. Proposta Metodológica. Modelos de Gestão da Sustentabilidade.

## ABSTRACT

This article aims to present a methodological approach able to analyze qualitatively the validity of models of sustainability management. With the assumption that the validity of a model means the possibility of its consistent expression in empirical context, after explained the elaboration of the methodology in question, its applicability was demonstrated based on the framework representative of organizational sustainability occurrence, from Munck, Munck and Borim-de-Souza (2011b). As major advance, there is a proposition of an approach that aims not only to validate one or another dimension of sustainability, but rather a management model in its totality. In addition, there is the contribution to the advancement in consolidate qualitative research regarding the validity of models. Accordingly, is ratified the issues under analysis as possibilities and opportunities for research.

**Keywords:** Qualitative Validation. Methodological Proposal. Models for Sustainability Management.

\* Data de submissão: 22/07/2013. Data de aceite: 18/03/2014.

\*\* Pós-Doutor pelo Business Sustainable Value Centre - Ivey Business School - Western University - CA. Professor Associado da Universidade Estadual de Londrina, Professor e Pesquisador do PPGA/UUEL.

\*\*\* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UUEL).

\*\*\*\* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP), Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UUEL).

## 1 INTRODUÇÃO

Embora seja possível afirmar que a origem da preocupação com a validade de métodos, procedimentos, produtos ou modelos advenha das pesquisas de cunho quantitativo, aqui se pretende demonstrar que a discussão e a aplicação da análise de validade são também passíveis de adaptação e utilização nas pesquisas de cunho qualitativo.

Desde a década de 1990, com mais ênfase em anos recentes, é possível encontrar na literatura inúmeras proposições voltadas a processos de validação em pesquisas qualitativas, cada qual com seus critérios e variáveis peculiares (Maxwell, 1992; Healy; Perry, 2000; Adcock; Collier, 2001; Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003; Onwuegbuzie; Johnson, 2006; Hannes; Lockwood; Pearson, 2010). Da mesma forma, há distintas concepções de validade e diferentes técnicas para sua aferição. As propostas de análise da validade geralmente apresentam algum nível de apropriação de conceitos utilizados em pesquisas quantitativas e depois adequados aos diversos desenhos da pesquisa qualitativa (Onwuegbuzie; Leech, 2007).

Contudo, a articulação e a sistematização de conceitos, em seguida convertidos em métodos ou modelos, envolve subjetividade, portanto, deveriam passar por processos de validação capazes de avaliar a coerência e a coesão das proposições realizadas. Nesse sentido, a relevância da construção, operacionalização e análise da validade de modelos para orientar a decisão, em qualquer área, seria inquestionável, mas, ao se tratar de assuntos relacionados à sustentabilidade, tendo em vista os atuais desastres que combinam problemas econômicos, ambientais e sociais, a utilização de modelos além de relevante é também crucial para auxiliar no entendimento e no exercício do desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, o presente trabalho se aproxima de modelos de gestão envolvidos às premissas da sustentabilidade.

Embora haja um corpo substancial na literatura acerca de diferentes modelos, a compreensão deste fenômeno no meio empresarial, assim como a análise da consistência de sua operacionalização, ainda não se apresentam de forma significativa. Há uma lacuna entre a retórica e a realidade quando o assunto se refere à gestão da sustentabilidade. Nota-se a preponderância de iniciativas relacionadas a meios para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis (Hanh; Scheemesser, 2005; Vos, 2007; Hacking; Guthrie, 2008; Stubbs; Cocklin, 2008; Barkemeyer et al, 2011).

Assim, este artigo será desenvolvido com o objetivo de apresentar uma proposta metodológica para analisar qualitativamente a validade de mo-

delos de gestão da sustentabilidade. A partir daí, unindo a teoria a uma pesquisa empírica realizada em três empresas, serão tecidas algumas reflexões a respeito da metodologia proposta no que tange às suas contribuições para a pesquisa qualitativa e também para a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.

Neste artigo, a validação qualitativa será estudada a partir da compreensão e extrapolação de situações similares, em contraste às perspectivas das pesquisas quantitativas que se orientam pela determinação causal, predição e generalização de dados (Golafshani, 2003). Não há a pretensão, portanto, de enumerar e medir unidades ou categorias homogêneas, mas sim, o interesse de melhor compreender o fenômeno a partir de estratégias que permitam atingir conhecimentos mais aprofundados. Busca-se pela plausibilidade e não pela verdade. Há que se ressaltar que não há um teste único que permita conferir a validade absoluta de um modelo ou de uma pesquisa. Martis (2006) afirma que o potencial de validade de um modelo será aumentado quando este passa por mais processos de validação. Desta monta, entende-se aqui validação ou legitimação das etapas de construção de um modelo como a possibilidade de sua expressão coerente em determinado contexto empírico e temporal.

Ao pesquisar na literatura sobre possíveis caminhos, métodos ou processos de validação pertinentes à esfera qualitativa que fossem capazes de orientar a análise da validade de modelos de gestão nas organizações, dentre os modelos observados destacaram-se as análises de validade de modelos de gestão por competências propostos por Shippmann et al. (2000), Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) e Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a). Tendo em vista o objetivo de realizar o exercício aqui proposto, este estudo utilizará como ponto de partida, devido à sua pertinência demonstrada em outras pesquisas (Munck et al., 2011; Munck; Galleli; Borim-de-Souza, 2011; Bansi, 2013; Galleli, 2013; Munck, 2013), o “Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências”, desenvolvido por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

Com o fim de demonstrar a aplicabilidade da proposta metodológica em pauta, será utilizado como base o *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR), de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), o qual se propõe a explicar e viabilizar a integração de conceitos fundantes que orientam a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. Este modelo foi escolhido, pois uma análise criteriosa permitiu concluir que ele apresenta

avanços com respeito ao tratamento da sustentabilidade em contexto organizacional, centralmente quando comparado a outros modelos da mesma natureza como os propostos por Azapagic (2003), Wheeler et al. (2005), Cheng, Fet e Holmen (2010) e Molteni e Pedrini (2010). Por fim, ao debater e propor um processo para a análise de validade de modelos de gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, este trabalho pretende avançar e contribuir para a consolidação do tema na academia e também gerar referências para decisões no meio empresarial.

Mediante o objetivo deste artigo, a sua abordagem é estabelecida como qualitativa orientada por uma abordagem objetivista, ou seja, o que se busca é a fundamentação teórico-analítica que facilite, no momento da pesquisa empírica, a aquisição de relatos mais objetivos (Denzin; Lincoln, 2006). Compreende, ainda, a estratégia da pesquisa teórica (Demo, 2000), conduzida pelo procedimento técnico da revisão bibliográfica (Deslauriers; Kérisit, 2008). Serão abordados os seguintes tópicos no decorrer do artigo: o processo de validação em pesquisas; validação qualitativa de modelos de gestão; modelos de gestão da sustentabilidade, com ênfase no FRASOR; a proposta metodológica qualitativa para a análise da validade de modelos de gestão da sustentabilidade; a análise da validade aplicada à sustentabilidade organizacional; e considerações finais.

## 2 O PROCESSO DE VALIDAÇÃO EM PESQUISAS

A busca por uma precisão numérica que possa ser validada, confirmada e replicada representa a principal forma de conhecimento das ciências sociais. O termo validade, independente de ser empregado em pesquisas quantitativas ou qualitativas, pode ser definido como proposto por Abbagnano (2007, p. 1000) em seu dicionário de filosofia:

Utilidade ou eficiência de um meio. [...] É a esse significado de validade que se apela sempre que se usa a expressão válido para. O que se segue ao para é o fim ou a função em relação à qual se considera eficiente o instrumento, o meio ou a condição de que se trata. Ex., um bilhete de viagem é válido para determinado percurso; determinada organização é válida para determinadas funções, etc.

Em pesquisa científica, a validade assume concepções relativamente complexas, sendo que muitas das discussões contemporâneas centram-se nas dificuldades em estabelecer critérios de validade para a pesquisa qualitativa. Desenvolver padrões de validade em pesquisas desta natureza é, de cer-

to modo, um desafio, tendo em vista a necessidade de atribuir simultaneamente rigor, subjetividade e criatividade no processo científico (Whittemore; Chase; Mandle, 2001).

A elaboração original do conceito de validade vem de métodos quantitativos, nos quais a validade é a extensão em que uma medida representa corretamente o conceito do estudo, ou seja, o grau em que a medida está livre de qualquer erro (Ollaik; Ziller, 2012). A validade, para Hair Jr. et al. (2005), seria referente à semelhança entre o conceito e suas medidas, ao grau em que uma medida representa precisamente o que se espera. São três os tipos de validade mais comuns na pesquisa quantitativa: validade de Conteúdo; validade de Critério e validade de Construto. Ainda assim, apenas as duas últimas são verificadas por meios estatísticos, enquanto que a primeira é definida qualitativamente (De Vellis, 2011). Para que uma pesquisa quantitativa seja considerada válida, outro pesquisador deve poder desenvolvê-la e chegar ao mesmo resultado. Nessa concepção, a ciência é vista com objetividade e tem caráter explicativo (Martins, 2007).

Em contraste às pesquisas quantitativas que se orientam pela determinação causal, predição e generalização de dados, as pesquisas qualitativas primam pela compreensão e extrapolação de situações similares (Golafshani, 2003). Hammersley (1992) enfatiza que em pesquisas qualitativas a realidade torna-se acessível por meio de diferentes perspectivas envoltas aos fenômenos investigados. Logo, no intuito de descobrir fragilidades no objeto estudado, tais pesquisas visam apresentar a realidade estudada e não reproduzi-la. Mishler (1990, p. 417) defende que pesquisas quantitativas buscam por estados de validade enquanto que pesquisas qualitativas se interessam por processos de validação, bem por isso define a “validação como construção social do conhecimento”.

Apesar dessas diferenças, Ollaik e Ziller (2012) asseguram que tanto estudos quantitativos quanto qualitativos, independentemente da argumentação que se faça a respeito da validade de uma pesquisa qualitativa, procuram demonstrar que seus estudos são críveis, confiáveis e válidos, ou seja, a pesquisa é válida se as evidências fornecem o apoio necessário às suas conclusões. O conceito de validade é descrito por uma variedade de termos nos estudos qualitativos. Sendo assim, não é uma definição única, fixa, tampouco universal, mas sim, uma construção contingente, fundamentada nos processos e intenções de metodologias de pesquisa e projetos específicos (Golafshani, 2003).

Adaptando o conceito quantitativista para pesquisas qualitativas, verificar a validade de uma pes-

quisa seria determinar se ela de fato mede verdadeiramente o que o pesquisador propôs-se a medir, se seus processos metodológicos são coerentes e se seus resultados são consistentes (Nunnally; Bernstein, 1994; Adcock; Collier, 2001; Ollaik; Ziller, 2012). Acrescenta-se que a validade é baseada no entendimento que o pesquisador tem sobre o fenômeno em estudo, antes que em instrumentos e abordagens técnicas, por esta razão, a validade é relativa aos propósitos e circunstâncias de pesquisa (Maxwell, 1992).

Dentro do universo de pesquisas qualitativas, há também várias possibilidades de definições e critérios de averiguação da validade. Whittemore, Chase e Mandle (2001) argumentam que os padrões de validade representam um critério útil para demonstrar o rigor e a legitimidade das pesquisas qualitativas. Entretanto, segundo Adcock e Collier (2001), as discussões sobre a medição da validade são confundidas pela proliferação de diversos tipos de validação, assim como um número ainda maior de padrões e critérios para tal. Estes mesmos autores encontraram 37 diferentes adjetivos para designar tipologias diferentes para a validade, sendo que as terminologias ainda se confundem entre tipos de validade e critérios para estabelecê-la.

Maxwell (1992) apresenta cinco tipos de validade: validade descritiva; validade interpretativa; validade teórica; generalização e validade avaliativa. Merriam (1995) postula que o rigor da pesquisa qualitativa pode ser encontrado em três áreas inter-relacionadas: validade interna; validade externa e fidedignidade. Adcock e Collier (2001) indicam como mais consolidados três tipos de validade: validade de conteúdo; validade de critério e validade de construto. Cho e Trent (2006) posicionam a validade nos sentidos transacional e transformacional.

Já em relação aos critérios, Healy e Perry (2000) pontuam seis critérios para julgar a validade de uma pesquisa qualitativa, sejam eles: adequação ontológica; validade contingencial; percepções do pesquisador e dos pesquisados; confiabilidade metodológica; generalização analítica e validade de construto. Na concepção de Shenton (2004), a proposição de Guba (1981) parece a mais adequada ao elencar quatro critérios para a validade no estudo qualitativo: credibilidade, transferibilidade, confiança e confirmabilidade. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), entendem por critérios de qualidade na pesquisa qualitativa aqueles que a asseguram a sua validade e confiabilidade e estabelecem seis deles: triangulação; reflexividade; construção do *corpus* de pesquisa; descrição clara, rica e detalhada; a surpresa como contribuição à teoria e ao senso comum; e o *feedback* dos informantes (validação comunicativa).

Há, enfim, ampla reflexão sobre as concepções do tema e também sobre a aferição da validade em pesquisas qualitativas. Não se trata, porém, de concepções únicas, fixas ou universais, mas de um construto diretamente ligado aos processos e às intenções de cada projeto e de cada metodologia de pesquisa (Golafshani, 2003). Assim, a noção apropriada sobre a validade depende das abordagens de pesquisa que estão sendo utilizados, da postura do pesquisador e da questão de pesquisa em pauta (Oliveira; Piccinin, 2009). É preciso conhecer com clareza o contexto no qual se está atuando para definir com coerência a concepção de validade que será adotada e explicitar os critérios que então serão úteis, haja vista diferentes contextos podem demandar diferentes adaptações dos métodos utilizados (Ollaik; Ziller, 2012).

## 2.1 VALIDAÇÃO QUALITATIVA DE MODELOS DE GESTÃO

Inicialmente, tendo em vista que o objetivo deste artigo envolve uma proposta metodológica para a análise da validade de modelos de gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, dentre as proposições observadas, Maxwell (1992) apresenta uma tipologia útil sobre validade teórica de construtos e Martis (2006) esclarece sobre validação conceitual e validação operacional de modelos.

Conforme explica Maxwell (1992), a validade teórica refere-se a em que medida o construto teórico desenvolvido em uma pesquisa é passível de ser aplicado no contexto empírico e, portanto, pode ser considerado crível e justificável. A validade teórica contém um nível de abstração suficientemente necessário para abordar as construções teóricas elaboradas e/ou utilizadas pelos pesquisadores a fim de aplicar o conhecimento gerado. A concessão de validade teórica é assim designada para conferir legitimidade à aplicação de modelos ou teorias e sua adequação à realidade empírica.

Koro-Ljungberg (2008) esclarece que para realizar, conduzir e validar um construto é recomendável submetê-lo a um processo de validação. Hannes, Lockwood e Pearson (2010) salientam que a validade teórica é frequentemente analisada a partir de um *framework* teórico. Maxwell (1992) indica que existem dois aspectos necessários para que seja conferida a validade teórica a um construto: a validade dos conceitos empregados na construção teórica e a validade dos relacionamentos existentes entre estes conceitos. Como explica Maxwell (1992, p.291):

A primeira refere-se à validade dos blocos através dos quais o pesquisador constrói um modelo, uma

vez que estes são aplicados na configuração ou no fenômeno a ser estudado; a segunda refere-se à validade sobre a maneira como os blocos são reunidos, como a teoria desta configuração ou fenômeno.

Por estas explanações, compreende-se: para um construto teórico ser passível de aplicação em contexto empírico e, portanto, ser considerado válido ali, é preciso que antes passe pela análise da validade dos conceitos empregados em sua construção, bem como pela análise da validade dos relacionamentos existentes entre estes conceitos. São, portanto, dois momentos de validação: o primeiro, em que os conceitos admitidos no construto e os relacionamentos entre eles são validados e o segundo em que a aplicabilidade empírica do construto passa a ser considerada válida. Ainda que se possa inferir, pela explicação de Maxwell (1992) que a validação dos conceitos conceda concomitantemente a validação teórica e validação do construto em contexto empírico, admite-se aqui que estas são etapas diferentes e que, não necessariamente, a primeira validade implicará a segunda.

Martis (2006) fornece subsídios a esta constatação ao diferenciar a validação conceitual da validação operacional de modelos. Para o autor, a validação conceitual diz respeito ao processo que atesta as teorizações e assertivas concernentes a um modelo como apropriadas, bem como atesta que o modelo representa soluções razoáveis para a problemática em questão. Por sua vez, a validação operacional atesta que o modelo proposto, quando colocado em prática, apresenta consistência de propósitos.

A fim de evitarem-se confusões terminológicas, adotar-se-á “validação teórica” para a validação conceitual e “validação empírica” para a validação operacional. Ambas tratadas como processos orientadores inclusos na proposta metodológica capaz de orientar a análise da validade de modelos de gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.

No contexto deste artigo, pela complexidade de modelos de gestão envoltos às premissas da sustentabilidade, entende-se que o próprio conceito de sustentabilidade organizacional em si, bem como as demais definições e seus relacionamentos inseridos em um modelo deverão ser submetidos a um processo de validação. Do mesmo modo, o modelo construído teoricamente deverá ser submetido a um processo de validação no tocante à realidade empírica. São duas etapas unificadas no processo de validação aqui proposto.

É por este contexto, sob o entendimento de que não há validade absoluta e sim potencial em níveis crescentes de validade que Martis (2006) salienta

que, no caso da validação operacional de modelos (ou validação empírica), algumas premissas devem ser consideradas. Segundo o autor, um modelo deve ser julgado por sua utilidade e pertinência, ou seja, ser válido para os propósitos aos quais foi desenvolvido, antes do que por sua validade absoluta. Logo, não está em questão a rejeição do modelo em virtude de falhar em reproduzir e prever eventos futuros da realidade empírica com exatidão, pois o sistema social opera em um nível de alta complexidade, impossível de ser captado na totalidade por qualquer modelo.

Ressalta-se, ainda, que quanto mais processos de validação são aplicados, maior é o potencial de um modelo ser válido (Martis, 2006). Bem por isso, acredita-se que submeter um modelo de gestão da sustentabilidade a processos de validação diversos amplia seu potencial de ser válido. Faz-se necessário, assim, buscar na literatura processos de validação que sejam pertinentes a esta pesquisa, ou seja, capazes de processar qualitativamente a validade teórica e empírica de modelos de gestão nas organizações.

Em relação aos modelos ou ações capazes de orientar a análise da validade qualitativa encontrou-se o trabalho de Khazanchi (1996). O autor definiu um conjunto de critérios/questões que devem ser atendidos/respondidas a contento, os quais podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões orientadoras para uma análise qualitativa de modelos

Questão	O que atestaria a validade do modelo?
É plausível/razoável?	A análise da razoabilidade do modelo por meio de critérios elencados em pesquisas ou teorias anteriores.
É viável?	A análise da viabilidade de operacionalização dos conceitos em contexto empírico.
É eficaz?	A análise da viabilidade dos conceitos atenderem aos preceitos científicos que os cercam.
É pragmático?	A análise sobre o grau de consistência lógica ou coerência interna e com outros conceitos e modelos conceituais já existentes.
É empírico?	A análise sobre a possibilidade de testar o modelo empiricamente.
É preditivo?	Dadas as condições antecedentes, a avaliação se a ocorrência do modelo conceitual é previsível.
É possível certificar o modelo de forma intersubjetiva?	A análise de estudiosos de várias disciplinas por meio da observação, avaliação lógica ou experimentação, no intuito de verificar a eficácia do modelo na ocorrência de fenômeno proposto.

Fonte: elaborado a partir de Khazanchi (1996).

As questões previstas no Quadro 1 se mostram úteis em relação à análise de modelos conceituais, pois suas respostas contribuem para elevar a consistência teórica e a coerência entre teoria e meto-

dologia, assim como já indicaram Maxwell (1992) e Martis (2006) ao abordarem, respectivamente, a validade teórica e a validade conceitual de modelos. Contudo, quando se pensa em validar modelos de gestão, é necessária a aproximação de alguns destes critérios com questões relacionadas à gestão. Neste sentido, ao se investigar modelos que sejam capazes de analisar a validade de modelos de gestão, chegou-se aos modelos de Shippmann et al. (2000) e Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), direcionados à validação de modelos de gestão por competências.

Shippmann et al. (2000) propõem uma escala de dez níveis que classifica o rigor e a validade de modelos de competências. Essa escala envolve a efetividade do método de coleta de dados, os descritores de desenvolvimento, os procedimentos e os padrões de qualidade, a ligação do modelo com a estratégia do negócio e os procedimentos de validação e documentação (Shippmann et al., 2000).

Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), por sua vez, com o intuito de explorar de forma analítica um software que dizia ser capaz de apurar o valor agregado dos modelos de competências para as organizações, utilizaram-se de algumas etapas de validade: validade de conteúdo, validade de face, validade de critério e validade preditiva. Segundo as autoras, as três primeiras (validade de conteúdo, validade de face e validade de critério) constituem as condições necessárias para atestar a validade do construto. Já a validade preditiva indica se o modelo adotado e suas respectivas competências contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional.

Partindo de adequações feitas ao trabalho de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), outra referência metodológica para análise da validade de modelos é a proposta de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a). Os autores descrevem um conjunto de etapas que devem ser seguidas para se investigar a validade de modelos de competências, chamado de “Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências”. O ciclo interligado de validação qualitativa de modelos de competências possui a seguinte configuração: definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo, validade de face, e a confiabilidade; e, por fim, a validade preditiva,

Na primeira parte (definição constitutiva e operacional), algumas informações-chave precisam ser angariadas antes de se buscar a validade de um modelo de competências, são elas: o significado da competência proposta, o processo de aquisição desse significado e o processo de operacionalização de cada uma das competências reivindicadas pelo modelo. Após isso, os autores definem a sequência

de validade de modelos de competências conforme Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), porém com algumas atualizações e aprimoramentos que geraram uma síntese sobre validade qualitativa (Munck; Munck; Borim-de-Souza, 2011a).

Segundo Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), este ciclo pode ser reiniciado a qualquer momento perante alguma necessidade de reavaliação. As divergências encontradas devem ser submetidas à análise de especialistas (internos ou externos à empresa) e de personagens organizacionais estratégicos, a fim de que possam sanar e corrigir tais debilidades, para que, assim, se conquiste a primeira etapa desse processo de validação: a coerência da definição constitutiva e operacional do modelo em análise.

Quando este conceito se demonstra coerente perante os diversos atores organizacionais, alcança-se a validade de conteúdo e validade de face. A confiabilidade é alcançada através da divulgação e disseminação dos conceitos que sustentam o modelo de competências, ou seja, ela acontece quando os sujeitos envolvidos no processo conseguem assimilar as discussões propostas. E, por fim, a validade preditiva é obtida quando é possível observar resultados positivos de um determinado modelo de competências. Quando a assimilação dos conceitos e sua eficácia são confirmadas, então o modelo de gestão por competências possui validade preditiva (Munck; Munck; Borim-de-Souza, 2011a).

De acordo com Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), o sucesso advindo dos procedimentos mencionados não identificará a perfeição do modelo em avaliação e nem um alinhamento coerente entre as competências que o estruturam, mas sim, denunciará falhas mais relevantes. Mediante essa descoberta o modelo poderá ser revisto por meio de análise dos especialistas organizacionais.

Caso uma das etapas não seja plenamente constatada ao longo do processo de observação do ciclo de validade qualitativa em pauta, ela não pode ser ignorada, mas sim aperfeiçoada, trazendo a necessidade de revisar qualquer etapa anterior ou, até mesmo, de reiniciar todo o processo. Por exemplo, se não houver validade de conteúdo não haveria razão para avançar para a avaliação da validade de face, pois, se não foram comprovadas as validades de conteúdo e de face, entende-se que não se deva caminhar para a avaliação da confiabilidade do modelo até que os problemas sejam sanados, e assim por diante (Munck; Munck; Borim-de-Souza, 2011a).

Destaca-se, aqui, que o ciclo de análise de modelos de gestão por competências de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a) será utilizado como base para o desenvolvimento da Proposta Metodo-

lógica para a Validação Qualitativa de Modelos de Gestão da Sustentabilidade aqui desenvolvido. Isto devido ao fato de que este ciclo utiliza-se exclusivamente de conceitos sobre validade qualitativa. Além disso, o referido ciclo já foi utilizado tanto em pesquisa teórica (Munck; Dias; Borim-de-Souza, 2011) quanto em pesquisas empíricas (Munck; Munck; Borim-de-Souza, 2011a; Munck et al., 2011; Bansi, 2013; Galleli, 2013), demonstrando sua capacidade em analisar a validade qualitativa de modelos de gestão tanto em seu âmbito conceitual quanto operacional.

A seguir, serão apresentadas considerações sobre modelos de gestão da sustentabilidade, com enfoque no Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR), modelo de referência selecionado para a recomendação de aplicação da proposta metodológica em proposição, a fim de demonstrar sua viabilidade como ferramenta de validação qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade.

### 3 MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

O estudo da sustentabilidade em contexto organizacional parte do princípio de que ao exercer suas atividades, as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais. Elkington (1999) propôs o relacionamento entre os três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), conhecidos na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL, o qual traduz uma perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações. A difusão do TBL decorreu diretamente da necessidade de equilíbrio entre os pilares.

Portanto, atualmente, considera-se a sustentabilidade organizacional como decorrência natural de uma gestão para o aprimoramento da qualidade de vida do planeta, pois representa uma evolução da qualidade do produto, do processo e da cadeia de suprimento em prol da qualidade ambiental e social, todas associadas ao desempenho de longo prazo das organizações (Lemme, 2010).

Diante deste contexto, organizações ao redor do mundo buscam formas de atuar na operacionalização da sustentabilidade. Para isso, *frameworks* e/ou modelos de gestão da sustentabilidade organizacional que possam ser genericamente aplicados contribuiriam com a sensibilização, adoção e disseminação de práticas da sustentabilidade. Contudo, de acordo com Azapagic (2003), operacionalizar a sustentabilidade em contexto organizacional não é uma tarefa trivial, ela vem acompanhada por um grande número de mudanças. Uma delas envolveria afastar-se da noção de tentar traduzir os bene-

fícios da sustentabilidade nas medidas financeiras habituais. Há a necessidade de um novo paradigma capaz de mudar a forma como os negócios são conduzidos.

Então, fica a questão de como traduzir os princípios gerais da sustentabilidade organizacional em práticas de negócios. Resolver este problema requer uma abordagem pela qual a sustentabilidade organizacional não é considerada como uma mera “adição”, mas como sistematicamente integrada em todas as atividades organizacionais. Isso reforça a necessidade de desenvolvimento de *frameworks* ou modelos orientadores da sustentabilidade que permitam: a) entender o agir concernente às questões-chave da sustentabilidade; b) mensurar o desempenho e avaliar o progresso para garantir melhoria contínua, e; c) comunicar as políticas de sustentabilidade e seus respectivos progressos para *stakeholders* relevantes (Azapagic, 2003).

Stubbs e Cocklin (2008) frisam que embora haja um vasto campo de publicações na literatura científica acerca da sustentabilidade, a compreensão deste fenômeno para o meio organizacional, assim como a ocorrência de sua operacionalização por meio de modelos de gestão ainda não se apresentam de forma significativa. Nota-se que há mais iniciativas relacionadas a guias ou a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, em lugar de novas estratégias de implementação, sistemas de mensuração e modelos gerenciais (Hanh; Scheemesser, 2005; Vos, 2007; Barkemeyer et al., 2011; Eweje, 2011).

De acordo com Valente (2012), a sustentabilidade necessita representar um novo modo de agir da organização e não apenas ser entendida como práticas isoladas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders*. Neste artigo foi escolhido o *framework* intitulado “*Framework* Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional” (FRASOR), desenvolvido por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b), a fim de que a proposta de validação qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade fosse testada e avaliada. Os autores propõem ações e decisões que seriam necessárias ao alcance da sustentabilidade organizacional.

Como o foco do modelo recai sobre as organizações, os autores propuseram as competências como conceito impulsionador de consistência e coerência às ações organizacionais, à medida que as competências detêm premissas exigentes da compreensão do coletivo e de sua relação com o individual. A abordagem integrativa do TBL de Elkington (1999) também foi utilizada. Frente ao exposto, os autores explicam: as competências organizacionais representam a operacionalização sistêmica dos re-

curso considerando os objetivos organizacionais e as influências ambientais. Além disso, o agir organizacional – processo de ações e decisões nunca acabado e em permanente construção – pode ser traduzido como uma competência organizacional. Isso permite objetividade na descrição e torna-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados (Maggi, 2006).

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b) constataram que as competências apresentam, de fato, potencial para orientar a gestão da sustentabilidade, mas, se estiverem desarticuladas de suas premissas, gerarão processos desintegrados que tendem à falta de coesão estratégica e, por conseguinte, a prejuízos econômicos, sociais e ambientais. Os autores acreditam que o FRASOR (vide Figura 1) introduz aos estudos das organizações a validação, ainda que teórica, da importância da justaposição dos termos em estudo como meio alternativo de viabilizar o acontecimento da sustentabilidade em contexto organizacional.

**Figura 1** - *Framework* representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional  
Fonte: Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).



Considerando o FRASOR, os autores definem como entendem cada uma das competências que descrevem as sustentabilidades tendo em vista as discussões sobre agir organizacional e competências:

- Competência central: representa 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 capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Uma vez apresentado o *framework* que servirá de referência para testar um método de validação

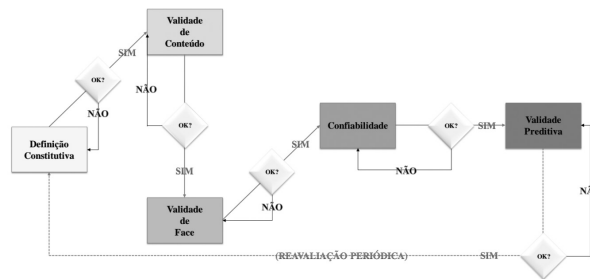
qualitativa, a seguir, será descrito o caminho para alcançar a validação qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade.

## 4 PROPOSTA METODOLÓGICA QUALITATIVA PARA A ANÁLISE DA VALIDADE DE MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Conforme já exposto, o presente trabalho utilizará como base o Ciclo Interligado de Validação e Legitimação Qualitativa de Modelos de Gestão por Competências, de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a). A Figura 2 representa este ciclo.

**Figura 2** – Ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa.

Fonte: Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011a)



A Figura 2 indica que o ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de gestão possui começo e fim e pode ser reiniciado a qualquer momento mediante demandas de reavaliação do mesmo. Por este ciclo, a análise de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional deve iniciar-se pela etapa da definição constitutiva e operacional e avançar até a fase da validade preditiva, até que a validade seja concedida por completo.

Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a) apresentam os significados, objetivos e dificuldades de cada uma das etapas do ciclo, contudo, para o escopo deste artigo, foram necessárias algumas adequações. Não foram necessárias, todavia, modificações profundas nas nomenclaturas tampouco nas composições de cada uma das etapas do ciclo em questão, apenas adaptações pertinentes ao que será destinado a analisar – no caso, a validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional.

As alterações mais importantes referem-se aos significados, objetivos e dificuldades das etapas do ciclo base para termos organizacionais, tendo em vista que foram definidos em termos individuais por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a). Isso porque, no caso deste artigo, o objeto em análise não é um modelo de gestão por competências



puro como no trabalho dos autores, mas, um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional – o FRASOR – que, por sua vez, é um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional por competências. Os significados, objetivos e dificuldades de cada uma das etapas estão dispostos no Quadro 2 com as adaptações já realizadas. Desta forma, almeja-se que tal modelo proposto possa validar qualitativamente vários modelos de sustentabilidade e não somente o FRASOR, o qual é utilizado aqui a título de exemplificação.

Quadro 2 – Descrição das etapas do processo de análise da validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional.

Definição Constitutiva e Operacional	<p><b>Significado:</b> indica se a definição dos conceitos e o respectivo modelo para operacionalizá-los no contexto organizacional esclarecem o processo por meio do qual seus significados foram acatados como os mais coerentes e representativos. Indica também se os meios de operacionalização de cada um dos conceitos podem ser observados e avaliados.</p>	
	<p><b>Objetivo:</b> verificar se o indicador de um traço ou características conceituais do modelo mede realmente aquilo que pretende.</p>	
	<p><b>Dificuldade:</b> alguns dos conceitos podem configurar uma construção psicológica, possível de serem definidos de formas diferentes por pesquisadores e consultores.</p>	
Validade de Construído	Validade de Conteúdo	<p><b>Significado:</b> indica que os descritores dos conceitos selecionados para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse.</p>
		<p><b>Objetivo:</b> testar se os descritores dos conceitos indicados para constituir o modelo compõem uma amostra representativa do universo disponível.</p>
		<p><b>Dificuldade:</b> encontrar experts na abordagem conceitual adotada, bem como na cultura organizacional quando da implantação de modelos de gestão da sustentabilidade.</p>
	Validade de Face	<p><b>Significado:</b> indica se os conceitos presentes no modelo e exigidos pela organização, quando analisados pelos funcionários que os desenvolvem, são considerados apropriados.</p>
		<p><b>Objetivo:</b> avaliar se a descrição dos conceitos integrantes do modelo, em si, apresenta significados comuns e apropriados na visão dos funcionários.</p>
		<p><b>Dificuldade:</b> as descrições e avaliações, por serem dependentes da cultura organizacional, possuem alto teor de subjetividade.</p>
	Confiabilidade	<p><b>Significado:</b> indica o nível de precisão com que os conceitos componentes do modelo são mensurados.</p>
		<p><b>Objetivo:</b> questionar se há precisão na medição dos conceitos representativos do modelo, principalmente para referenciar ganhos financeiros e promoções.</p>
		<p><b>Dificuldade:</b> muitos conceitos, especialmente aqueles genéricos relacionadas ao desempenho de contexto, são definidos em termos muito amplos e com poucos indicadores objetivos de desempenho. É improvável que a avaliação precisa seja possível, mas validar a confiabilidade é um caminho, pois sua falta tem implicações nas percepções de justiça organizacional.</p>

Validade Preditiva	<p><b>Significado:</b> indica se o modelo adotado e seus respectivos conceitos contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> analisar se o desenvolvimento dos conceitos que moldam o modelo contribui para melhores desempenhos individuais e organizacionais. Caso não, a seguinte pergunta deve ser respondida: por que investir em modelos de alta complexidade e de alto custo gerencial?</p>
	<p><b>Dificuldades:</b> existem incongruências entre o que é medido, o que se queria medir e o que se deveria medir nas organizações. Um sistema de medição eficaz deve atender a dois requisitos: melhora no processo decisório em gestão e geração de informações sobre a melhor alocação de recursos.</p>

Fonte: Adaptado de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

Por inferência, tem-se que o modelo de gestão em questão apenas será validado se inicialmente forem identificadas e sanadas as diferentes concepções a respeito do mesmo no interior da organização, ou seja, se for evidenciada sua definição constitutiva. Quando encontradas, estas divergências devem ser submetidas à análise de especialistas e de personagens organizacionais estratégicos, a fim de que, em conjunto, por serem conhecedores do arcabouço teórico-empírico que rege o modelo da empresa e a cultura organizacional imperante, possam corrigir e eliminar tais debilidades, para que, assim, conquiste-se a primeira evidência deste processo de validação, a coerência conceitual e comunicativa a respeito do modelo em análise.

O estabelecimento de um conceito comum a respeito de um modelo de gestão da sustentabilidade, caracterizado por sua coerência junto aos diversos atores organizacionais, indica a conquista da validade de conteúdo e da validade de face, segunda e terceira etapa do ciclo, respectivamente. Este conceito, além de coerente, precisa ser divulgado e disseminado no ambiente organizacional que sustenta o modelo de gestão da sustentabilidade em prol de que uma quarta etapa seja cumprida. Esta é responsável por indicar a confiabilidade do modelo analisado, ou seja, a assimilação destas discussões por parte dos principais sujeitos envolvidos em processos que dependem do modelo analisado. A comprovação destas três etapas confere a validade de construído, uma segunda evidência da validade do modelo de gestão da sustentabilidade organizacional em perspectiva.

Assim que estes temas forem assimilados, existe a necessidade de avaliar as atitudes tomadas em favor de tal resultado, ou seja, ocorre o interesse de se contemplar as consequências e a efetiva contribuição de cada ação de gestão tomada com vistas à assimilação dos conceitos vinculados ao modelo de gestão da sustentabilidade. Caso as consequências não sejam prejudiciais e a eficácia de tais decisões seja confirmada junto aos gestores e funcionários,

diz-se que o modelo possui uma validade preditiva confirmada pela acurácia das ações tomadas em prol da assimilação de tal fenômeno. A acurácia, de acordo com Munck (2005), indicará que os procedimentos organizacionais tomados em prol da assimilação de conceitos relacionados ao modelo de gestão, no caso da sustentabilidade, conquistaram a plenitude dos resultados esperados para cada um deles.

Portanto, ao submeter os construtos envolvidos a um modelo de gestão da sustentabilidade como o FRASOR, por exemplo, à análise de todas as etapas do ciclo interligado de validação qualitativa e, sendo todas elas constatadas, a validade poderá ser concedida ao modelo de gestão da sustentabilidade organizacional em análise. Entretanto, o sucesso advindo dos procedimentos supramencionados não identificará a perfeição do modelo de gestão da sustentabilidade organizacional, mas sim denunciará suas falhas mais relevantes. Mediante esta descoberta, a organização pesquisará por padrões de gestão que permitam a ela, cada vez mais, relacionar sustentabilidade e resultados organizacionais por meio de boas práticas inteiramente relacionadas às suas estratégias e objetivos. Caso estas constatações alcancem reconhecimento junto ao corpo gestor da empresa e o mesmo opte por reavaliar o modelo após a conclusão da necessidade de se proceder com lapidações, o aperfeiçoamento do modelo poderá ser considerado, por meio de reavaliações periódicas.

A Figura 2 e as subseqüentes discussões serviram para demonstrar como as etapas do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências presente na pesquisa de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a) e aqui adaptadas para modelos de gestão da sustentabilidade podem configurar uma proposta metodológica para as organizações interessadas em usufruir de tal ferramenta. Não somente como mais um mero instrumento de gestão, mas também e, principalmente, como um auxílio na implementação de processos organizacionais que intentam alcançar os objetivos estratégicos vinculados à sustentabilidade.

Tento em vista a proposta metodológica em pauta, vale destacar duas assertivas: primeiro, que é equivocado o objetivo de alguns cientistas em definir métodos e estratégias de validação da pesquisa qualitativa a partir das estratégias convencionais da pesquisa quantitativa (Cho; Trent, 2006); e segundo que, ao considerar-se as técnicas de pesquisa, vale lembrar a grande flexibilidade e adaptabilidade inerentes à pesquisa que converge dados qualitativos. Logo, ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa

considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos (Güther, 2006).

Uma vez que não é imprescindível uma grande quantidade de participantes, a pesquisa que se pautar na proposta metodológica aqui defendida pode optar por técnicas como análise de documentos, rodadas de grupo de foco (Flick, 2009) e/ou entrevistas focalizadas (Godoi; Mattos, 2010). Os participantes da pesquisa podem ser formados de atores-chave que vivenciaram a construção do modelo de gestão da sustentabilidade em estudo, outros que lidam com sua operacionalização, assim como os impactados por ele. Lembrando que esta não é uma limitação, a pesquisa pode estender-se para sujeitos que são fundamentais para a aplicabilidade do modelo, como *stakeholders* variados, internos e externos à organização. Do mesmo modo, outras técnicas poderão ser utilizadas, como a observação participante ou pesquisa-ação. Decisões como esta levam em consideração o contexto da organização cujo modelo é analisado, assim como a abrangência deste.

No tópico seguinte será apresentado um exercício de aplicação da proposta metodológica desenvolvida com a pretensão de demonstrar sua viabilidade e aplicabilidade.

#### 4.1 A ANÁLISE DE VALIDADE APLICADA À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Para testar a proposta metodológica seguiram-se os passos indicados como adequados para uma análise de validade qualitativa desenvolvidos no tópico anterior deste artigo utilizando-se como referência o FRASOR, já descrito anteriormente. Primeiramente foram listadas as empresas brasileiras que reportaram publicamente seus relatórios de sustentabilidade no ano de 2011, ano base 2010, em conformidade ao documento “Diretrizes para Relatórios Sustentáveis” publicado pela *Global Reporting Initiative* (GRI). O GRI propõe um conjunto de indicadores organizados nas dimensões econômica, ambiental e social, subdivididos em categorias, aspectos e em indicadores quantitativos ou qualitativos. Com base nos relatórios em que esses indicadores são descritos o presente artigo primou, como unidade de análise, por organizações que possuam relatórios com nível de aplicação A+, ou seja, o nível de aplicação mais completo do relatório.

Após contato com as 17 empresas brasileiras nestas condições, três delas aceitaram participar da pesquisa. Destas, duas são do setor energético e uma do setor de mineração. Seguindo as indica-

ções da proposta metodológica em questão foram realizados grupo focal e entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de cada organização que tinham, de algum modo, envolvimento com as questões voltadas à sustentabilidade, considerados, dessa forma, especialistas na temática no contexto daquela empresa em específico. Ademais, também foram efetuadas análises de documentos com materiais pesquisados na internet e/ou adquiridos nas próprias empresas no momento da pesquisa empírica para todas as fases da proposta metodológica de validação qualitativa.

Realizada a pesquisa, por meio da análise de dados em triangulação de métodos, chegou-se a algumas conclusões tanto a respeito da proposta metodológica de validação qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade quanto do FRASOR, as quais serão apresentadas. Como apoio as discussões realizadas nesse tópico, foram utilizados dois trabalhos anteriores que buscaram validar a dimensão ambiental (Galleli, 2013) e a dimensão social (Bansi, 2013) da sustentabilidade organizacional com base no Ciclo elaborado por Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a).

Conforme orientações de um roteiro desenvolvido em acordo à proposta metodológica em pauta e adaptado para atender às premissas do FRASOR, em primeira instância analisou-se a validade da definição constitutiva e operacional. Por meio das três fontes de coleta de dados (entrevistas, grupo de foco e documentos), foi possível concluir que ela se mostrava pertinente nas três empresas pesquisadas. Foi constatado não só que as definições da sustentabilidade nos contextos analisados esclareciam o processo por meio do qual seu significado teórico foi acatado como o mais coerente, mas também, a partir da apresentação dos meios de operacionalização de cada uma destas definições, que os conceitos presentes no FRASOR permitem que sejam observados e avaliados em um entendimento comum.

Como apresentado no referencial teórico, a validação qualitativa de modelos implica primeiramente a busca pela validação teórica, para depois partir para a validação empírica. Neste contexto, a “Proposta para Análise de Validade Qualitativa de Modelos de Gestão da Sustentabilidade” indica a validade teórica como primeiro passo, ou seja, checando a definição constitutiva e operacional. Observa-se que, caso esta não fosse atendida, o modelo em análise já necessitaria de ponderações sobre seu conteúdo teórico. Nesta etapa, portanto, foi possível avaliar que os preceitos teóricos do FRASOR estão coerentes com sua aplicação em contexto empírico (ou seja, com a realidade das organizações participantes do estudo).

Na etapa da validade de construto, foram analisados seus três componentes: validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade. No primeiro, a validade de conteúdo, objetivou-se visualizar se os descritores do modelo de gestão da sustentabilidade – no caso deste artigo o FRASOR – representavam uma amostra representativa do universo de interesse. No segundo, a validade de face, buscou-se entender se a complexidade e o nível de detalhamento do modelo em questão eram apropriados ao público envolvido e se este poderia representar significados comuns, apropriados e possíveis para os funcionários daquelas determinadas empresas, caso ali fosse aplicado. Novamente, estas duas etapas foram bem sucedidas em expor as questões de forma correta, a fim de obter resultados coerentes nas três empresas.

Na terceira e última etapa da validade de construto, a confiabilidade, o intuito foi o de perceber se o modelo de gestão da sustentabilidade organizacional apresentava meios de verificar e mensurar com precisão a sua gestão. Neste estágio, também foi possível observar a profundidade em que a proposta metodológica sugerida pode chegar ao discutir e validar modelos como o apresentado aos entrevistados. Neste momento, foram evidenciadas, para as três empresas consultadas, lacunas na gestão da sustentabilidade, bem como desafios na mensuração e na verificação da ocorrência da sustentabilidade no local em que as organizações se encontravam.

A validade de conteúdo, a primeira categoria da validade de construto, orientou as análises para a averiguação de que os descritores da sustentabilidade organizacional, bem como os descritores de seus componentes, a ecoeficiência, a justiça socioambiental e a inserção socioeconômica, compõem uma amostra representativa do universo de interesse. A validade de face teve como resultado de suas análises a confirmação de que a sustentabilidade organizacional e suas competências exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que as precisam desenvolver, são consideradas como apropriadas. As análises referentes à terceira e última categoria da validade de construto, a confiabilidade, permitiram conferir a acurácia e precisão com que a sustentabilidade organizacional é mensurada. As confirmações da validade de conteúdo, da validade de face e da confiabilidade implicaram, concomitantemente, a constatação da validade de construto para o FRASOR.

Importante salientar que para conseguir uma análise mais precisa, no estágio da confiabilidade foi fundamental a utilização de análise de documentos das empresas pesquisadas, que são referências em práticas de sustentabilidade, segundo a GRI. Nas

outras etapas, as entrevistas e grupos de foco sempre se destacavam como técnicas mais ativas para confirmar ou refutar a validação qualitativa, o que, neste caso, pela dificuldade dos entrevistados em compreender a forma de mensuração dos resultados do modelo de gestão, foi o contrário. Contudo, é necessário frisar que, independente do destaque de um método de coleta sobre o outro em determinados momentos da pesquisa, em todas as fases foram utilizados tanto as entrevistas e grupo de foco quanto a análise documental para a construção das análises sobre a validade do modelo de gestão da sustentabilidade e, conseqüentemente, do teste do ciclo de validade qualitativa proposto neste artigo. Esta constatação ainda indica a relevância em se utilizar estes três métodos de coleta de dados em pesquisas sobre a validade qualitativa de modelos de gestão, pois um complementa e/ou reafirma os resultados encontrados nos outros.

As análises para a validade de construto demonstraram, novamente, a consistência da proposta metodológica apresentada neste artigo. As três etapas constituintes em conjunto, validade de conteúdo, de face e confiabilidade, permitiram que os especialistas em sustentabilidade, ou seja, os gestores das organizações participantes da pesquisa pudessem entender a proposta metodológica e contribuir de forma clara e coerente com a legitimação do mesmo. Ou seja, mostrou ser uma forma viável e plausível para a análise da validade qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações.

Por fim, a validade preditiva permitiu indicar se o modelo adotado contribui para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional e se ele apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais a fim de orientar o processo decisório organizacional. Nesta etapa, com direcionamento principal nas entrevistas e no grupo focal, foi observado, mais uma vez, a completude da proposta metodológica proposta para analisar a validade qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade, tendo em vista que esta etapa busca apreender se tal modelo é capaz de trazer resultados positivos. Ou seja, se são capazes de orientar e contribuir positivamente nos processos decisórios, objetivos e metas, com base na experiência de especialistas das empresas pesquisadas.

Na busca de confirmações ou refutações para todas as etapas do ciclo de validação, a partir de dados coletados por meio do grupo focal, de entrevistas e de análise de documentos, foi admissível concluir que a proposta metodológica desenvolvida neste artigo se mostrou um guia consistente e completo, capaz de propiciar análises a respeito da validade qualitativa de modelos de gestão da sus-

tentabilidade, contribuindo e até se mostrando útil para o levantamento de questões profundas que ressaltam fragilidades nos modelos de sustentabilidade.

A “Proposta Metodológica Qualitativa para a Análise da Validade de Modelos de Gestão da Sustentabilidade” mostrou-se, dessa forma, capaz de proporcionar as respostas para a validade de modelos, conforme elencadas por Khazanchi (1996). A proposta metodológica, através da definição constitutiva e operacional que visa indicar se a definição dos conceitos esclarece o processo por meio do qual seus significados foram acatados como os mais coerentes e representativos, é capaz de encontrar as respostas sobre a razoabilidade, a eficácia e o teor pragmático, critérios apontados por Khazanchi (1996) como necessários para analisar a consistência lógica e teórica interna do modelo em análise, bem como sua consistência quando comparado com modelos e conceitos anteriores.

A partir das análises das validades de conteúdo e validade de face imputadas na validade de construto, que objetivam a constatação da coerência dos conceitos e da operacionalização do modelo de gestão da sustentabilidade perante aos diversos atores organizacionais envolvidos, é possível responder à viabilidade, à previsibilidade e ao teor empírico do modelo, questões elencadas por Khazanchi (1996). Por fim, por meio da validade preditiva, obtida quando a assimilação dos conceitos de um determinado modelo e sua eficácia coerente são confirmadas, é possível responder a última questão levantada pelo autor em relação à certificação intersubjetiva do modelo, ou seja, sobre a eficácia do modelo na ocorrência do fenômeno proposto pela análise de diversos atores.

Em suma, constata-se que esta proposta metodológica pode ser utilizada para analisar empiricamente qualquer modelo de sustentabilidade antes, durante e após sua aplicação. Ou seja, um modelo de gestão da sustentabilidade pode ser submetido à proposta metodológica aqui desenvolvida, tanto no momento de sua concepção conceitual quanto nas fases de sua implantação e execução. A realização da análise de sua validade, mediante as etapas pontuadas, contribui para elevar a consistência teórica e operacional do modelo. Esse procedimento pode levar ao mercado modelos mais robustos e com limitações minimizadas, facilitando a implementação e sucesso de modelos de gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em seu âmbito, o presente artigo foi desenvolvido com a finalidade de delinear uma proposta

metodológica capaz de analisar qualitativamente a validade de modelos de gestão da sustentabilidade. Com a premissa de que a validação ou legitimação das etapas de construção de um modelo significa a possibilidade de sua expressão coerente em contexto empírico, após explicitada a elaboração da trajetória para a validação qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade, foi demonstrada sua aplicabilidade com base no *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR), de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011b).

A aplicação das etapas da proposta metodológica, definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo, validade de face e a confiabilidade; e validade preditiva, redesenhadas a partir do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011a), demonstrou ser uma referência coesa para organizações interessadas em contar com um método capaz de alinhar os processos organizacionais aos objetivos estratégicos estabelecidos em prol da sustentabilidade.

Como contribuição central à prática da sustentabilidade em contexto organizacional, destaca-se a criação de uma alternativa que visa não somente a validar uma ou outra dimensão da sustentabilidade, mas um modelo de gestão em sua totalidade. Algo inédito. A confirmação da existência dos pré-requisitos das etapas de validação, em um ciclo contínuo, como um “efeito cascata”, conflui na possibilidade de aferição da validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional, bem como é capaz de apontar suas fragilidades.

Entretanto, o sucesso advindo dos procedimentos supramencionados não identificará a perfeição do modelo de gestão da sustentabilidade organizacional, mas sim denunciará suas falhas mais relevantes. A partir daí, os gestores poderão melhor relacionar sustentabilidade e resultados organizacionais por meio de boas práticas associadas às suas estratégias e objetivos. O aperfeiçoamento do modelo poderá ser considerado, por meio de reavaliações periódicas, ante as atuais e novas exigências conceituais, bem como ante as novas demandas organizacionais.

A utilização de um modelo validado que oriente a gestão da sustentabilidade na organização, como o FRASOR, mostrou-se necessária e pertinente para unificar as interpretações divergentes que podem coexistir em uma mesma realidade, facilitando a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos. Por conseguinte, reduz-se a complexidade e propicia-se coerência na busca pela sustentabilidade. Contribui ainda para ampliar

a cooperação entre os atores, pois o entendimento comum, compartilhado e comprovado, sem dúvida, são condições para que a sustentabilidade organizacional seja efetivamente incorporada. Caso contrário, tornar-se-á uma adversidade para toda a cadeia de ações organizacionais.

A forma de analisar a validade de modelos aqui proposta, não almeja ser uma verdade absoluta e incontestável, tampouco um instrumento que visa à perfeição. O intuito, de fato, é oferecer um caminho capaz de analisar a validade, ou seja, a pertinência com que os modelos teóricos/conceituais de gestão da sustentabilidade possam ser coerentemente aplicados em contexto empírico.

Importa ressaltar que a análise da validade é dinâmica e está em constante construção. Desse modo, caso não exista adequações e aprimoramentos no modelo estudado de forma a atender as rápidas e constantes mudanças a que as organizações estão submetidas atualmente, seu estado de validade, ainda que atestado, será perdido. No que concerne à sua aplicação, não é necessário um grande número de participantes para participar do processo de validação, alguns atores-chave podem ser identificados como suficientes. Sendo uma análise qualitativa, há mais proximidade com a realidade organizacional, mais detalhamento e aprofundamento dos resultados. Cabe ao pesquisador tomar decisões tendo em vista o contexto da organização cujo modelo é analisado, assim como considerar sua abrangência.

De forma geral, tanto do ponto de vista dos estudos sobre sustentabilidade quanto sobre validação qualitativa, a intenção é oferecer novos conhecimentos que contribuam com o avanço teórico-metodológico frente ao já existente e, a partir daí, espera-se ter apresentado novas alternativas para se tratar destes assuntos. Como estudo futuro, sugere-se a realização de outras pesquisas empíricas que façam uso da proposta aqui desenvolvida em diversos outros modelos de gestão da sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ADCOCK, R.; COLLIER, D. Measurement validity: a shared standard for qualitative and quantitative research. **The American Political Science Review**, v. 95, n. 3, p. 529-546, 2001.

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, 2003.

- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.
- BARKEMEYER, R.; HOLT, D.; PREUSS, L.; TSANG, S. What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, 2011.
- CHENG, C. Y.; FET, A.M.; HOLMEN, E.. Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, **Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference 2010**, Track: Implementing Integrated Corporate Sustainability Frameworks; Hong Kong: June, 2010.
- CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.
- DEVELLIS, R.F. **Scale development: theory and applications**. 3 ed. North Carolina: SAGE Publications, 2011.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DESLAURIERS, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.
- EWEJE, G.A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, 125–136, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GALLELI, B. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. 2013. 226 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.
- GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GOLAFSHANI, N.. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003.
- GUBA, E.G. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. **Educational Communication and Technology Journal**, v. 29, p.75–91, 1981.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.22, n.2, 2006.
- HACKING, T.; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of the triple bottom-line, integrated, and sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v.28, 2008.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMMERSLEY, M. **What’s wrong with Ethnography?** London: Routledge, 1992.
- HAHN, T.; SCHEEMESSER, M. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.
- HANNES, K.; LOCKWOOD, C.; PEARSON, A.. A comparative analysis of three online appraisal instruments’ ability to assess validity in qualitative research. **Qualitative Health Research**, v. 20, n. 12, p. 1736-1743, 2010.
- HEALY, M.; PERRY, C.. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 3, p. 118-126, 2000.
- KHAZANCHI, D. A Framework for the Validation of IS Concepts. **Proceedings of the Second Annual Association for Information Systems Americas Conference**. Phoenix, Arizona, 1996.
- KORO-LJUNGBERG, M. Validity and Validation in the Making in the Context of Qualitative Research. **Qualitative Health Research**, v. 18, n. 7, p. 983-989, 2008.
- 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: Edgar Blücher, 2006.
- MARKUS, L.H., COOPER-THOMAS, H.D., ALLPRESS, K.N. Confused by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v.34, n.2, p. 117-126, 2005.

- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTIS, M. S. Validation of Simulation Based Models: A Theoretical Outlook. **Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 39-46, 2006.
- MAXWELL, J. A. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard Educational Review**, v. 62, p. 279-299, 1992.
- MERRIAM, S.. What can you tell from an N of 1? Issues of validity and reliability in qualitative research. **PAACE Journal of Lifelong Learning**, v. 4, p. 51-60, 1995.
- MISHLER, E.G. Validation in inquiry-guided research: the role of exemplars in narrative study. **Harvard Business Education**, v.60, p.415-442, 1990.
- MOLTENI, M.; PEDRINI, M. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, N. 7/8, pag. 626-636, 2010.
- MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – FEA – Universidade de São Paulo, 2005.
- MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações: reflexões e propostas a partir das lógicas do agir organizacional e das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; CASTRO, A.L.; ZAGUI, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**. São Paulo, v.46, n.2, p.107-121, 2011.
- MUNCK, L.; GALLELI, B. ; BORIM-DE-SOUZA, R. . Gestão por competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011, João Pessoa. **Anais... III EnGPR**, 2011.
- MUNCK, L.; MUNCK; M.G.M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração da Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011a.
- \_\_\_\_\_. 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, p. 147-158, 2011b.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw Hill, 1994.
- OLIVEIRA, S.R.; PICCININ, V.C.. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **Cadernos EBAPE**, v.7, n.1, 2009.
- OLLAIK, L.G.; ZILLER, H.M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v.38, n.1, P. 229-241, 2012.
- ONWUEGBUZIE, A.J.; JOHNSON, R.B.. The validity issue in mixed research. **Research In The Schools**, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2006.
- ONWUEGBUZIE, A.J.; LEECH, N.L.. Validity and Qualitative Research: Na Oxymoron? **Quality & Quantity**, v.41, p.233-249, 2007.
- PAIVA JÚNIOR, F.G.; LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, v. 13, n.31, p.109-209, 2011.
- SHENTON, A. K. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for Information**, v. 22, p. 63-75, 2004.
- SHIPPMMANN, J. S.; et al. The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 703-740, 2000.
- STUBBS, W. COCKLIN, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, jun. 2008.
- VOS, Robert O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, Issue 4, 334-339, abr. 2007.
- WHEELER, D.; MCKAGUE, K.; THOMSON, J.; DAVIES, R.; MEDALYE, J.; PRADA, M. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT- Sloan Management Review**, v.7, n.41, 2005.
- WHITTEMORE, R.; CHASE, S.K.; MANDLE, C.L.. Validity in Qualitative Research. **Qualitative Health Research**, v. 11, n. 4, p. 522-537, 2001.