

Área temática: Gestão de Pessoas

**Gestão de competências e ações organizacionais sustentáveis:
Um estudo de casos múltiplos na cidade de Londrina/PR**

AUTORES

RAFAEL BORIM DE SOUZA

Universidade Estadual de Londrina

rafaborim@yahoo.com

CRISTIANE ZAGUI EGOSHI

Universidade Estadual de Londrina

cristiane@parceriarecursoshumanos.com.br

LUCIANO MUNCK

Puc-Pr - Londrina

munck@uel.br

Resumo

O artigo objetivou analisar a inter-relação entre a gestão por competências e o desenvolvimento de ações organizacionais sustentáveis. Para tanto realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre sustentabilidade e competências. Adotou-se a estratégia de estudo casos múltiplos. Três grandes empresas localizadas na cidade de Londrina/PR foram selecionadas para compor estes estudos de casos. Estas organizações foram analisadas por meio de entrevistas semi-estruturadas estabelecidas com os seus respectivos gestores do departamento de recursos humanos. Esta inter-relação é considerada como importante e existente pelas empresas participantes deste estudo. No entanto em duas delas notou-se uma baixa interligação de contribuições entre a gestão de competências e ações de sustentabilidade. Na terceira empresa analisada foi possível perceber uma complementaridade entre a gestão de competências e o desenvolvimento de ações sustentáveis. A gestão de competência, em todas as empresas estudadas, foi admitida como fator de maior influência neste relacionamento. Houve um consenso entre os respondentes de que as ações de sustentabilidade são conseqüentes de uma efetiva gestão de competências.

Palavras-chave: Gestão de Competências, Sustentabilidade, Organizações

Abstract

This article had the objective of analyze the inter-relation between the competence management and the development of enterprises' sustainable actions. For this it was realized a qualitative, exploratory and bibliographic research. It was made a theoretical and methodological survey about sustainability and competences. It was adopted the multiple cases strategy. Three big enterprises from Londrina/PR were selected to compose these cases studies. These enterprises were analyzed through interviews with its human resource management. This inter-relation is seem as important and existent by these enterprises. But, in two of them there is a low contribution link between the competence management and the sustainable actions. In the third enterprise it was possible to perceive a complementarily between these two phenomena. The competence management, in all three enterprises, was

admitted as the most influent factor in this relation. There was a consensus between the respondents that the sustainable actions are consequents of an effective competence management.

Key-words: Competence Management, Sustainability, Enterprises

1. Introdução

O desenvolvimento de modelos de gestão ocorre desde o início das pesquisas sobre as organizações. Estas, inseridas em redes de relacionamentos amparadas pelos mais diversos *stakeholders*, precisam prover-se de condições que garantam a continuidade de suas atividades operacionais. O estudo das competências tem surgido com o anseio de incrementar a competitividade das empresas.

As competências valorizam a relação entre organização e indivíduo, por ressaltarem a importância do ser humano à efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina empresarial. Elas também aliam os preceitos coletivos dos funcionários aos propósitos organizacionais.

Em um contexto de valorização do homem, preocupações concernentes a sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social passam a importar. Todos estes fatores provêm de uma realidade socialmente construída, através da qual empresas, pessoas e meio ambiente comungam de um mesmo território por meio de ações interessadas em um desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade das relações sociais, econômicas e ambientais é pautada por objetivos que vislumbram o bem estar das populações presentes e futuras por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes. As organizações desempenham papel fundamental para o alcance deste cenário. O engajamento organizacional em modelos de gestão pautados por valores sustentáveis conflui em práticas de desenvolvimento interessadas em gerar o menor impacto ambiental possível através de suas atividades produtivas.

Personagens fundamentais para o alcance desta realidade são os funcionários destas empresas. Eles, de acordo com os autores estudados, realizam mais contribuições à medida que são melhores avaliados e valorizados por critérios inseridos nos modelos de competências praticados pelas organizações nas quais trabalham.

A aliança entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações podem resultar em procedimentos mais benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. A relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite maior participação de inúmeros *stakeholders* em circunstâncias envoltas por condicionantes sustentáveis.

No caso específico dos funcionários, quando são solicitados a participar de realidades amparadas por premissas sustentáveis, melhor será o desenvolvimento dos mesmos se seus respectivos comportamentos forem avaliados e valorizados por processos transparentes inseridos e disseminados pela aplicabilidade de um modelo de competência.

Por este contexto, chega-se a pergunta que originou o presente estudo: “há uma inter-relação entre a gestão por competências e o desenvolvimento de ações sustentáveis?” No intuito de que esta problemática seja melhor compreendida e respondida, estruturou-se o artigo em oito seções: introdução; o contexto de ascensão de um paradigma pautado por valores de sustentabilidade social e ambiental; competências: conceitos, abordagens, evoluções e desafios; metodologia e procedimentos de pesquisa; caracterização das empresas e dos respondentes; descrição das entrevistas através do protocolo de coleta e análise de informações; uma análise geral; e, considerações finais.

2. O contexto de ascensão de um paradigma pautado por valores de sustentabilidade social e ambiental

Em um momento de questionamento sobre as estruturas mundiais, as relações de poderes estão ameaçadas, logo, uma aceitação social mediante as extremas mais valias

adquiridas por diversos sujeitos sociais é necessária, para que assim, através de um consenso comunitário o poder até então imperante não seja destituído.

A ação de inúmeros agentes sociais, tais como as organizações, incorre em conseqüências ambientais nem sempre responsáveis. A análise da problemática ambiental ocorre por uma diversidade de abordagens. Neste sentido, para uma melhor compreensão será adotada a via interpretativa das ciências sociais.

Segundo Zioni (2005, p.39) “para discutir a relação entre as ciências sociais e o meio ambiente, é fundamental uma reflexão sobre o cenário em que essas questões emergiram: a modernidade”. Através do discurso da autora o ambiente sofreu uma série de alterações, em séculos passados, promotoras de uma sociedade fadada aos dizeres capitalistas. Alguns exemplos podem ser relatados pelas reformas religiosa e social, bem como o das revoluções industriais.

A modernidade trouxe gradativamente uma exigência de sociabilização do homem para com o meio e vice-versa. Por meio de ocorrências históricas, acontecimentos sociais e desenvolvimentos econômicos vislumbra-se, na modernidade, a construção de um novo significado à vida social. Ainda que por formas hegemônicas de conhecimento, a elucidação sobre o movimentar do mundo se dá pela aliança das vertentes sociais e naturais ao adicionarem em uma dialética recíproca o conhecimento científico e a razão.

Fica nítido que o cenário constituído ao longo do tempo fica amparado por uma seqüência de movimentações econômicas caracterizadas como o próprio desenvolvimento. Este, para Coimbra (2002, p.51):

é um progresso contínuo e progressivo, gerado na comunidade e por ela assumido, que leva as populações a um crescimento global e harmonizado de todos os setores da sociedade, através do aproveitamento dos seus diferentes valores e potencialidades, em modo a produzir e distribuir os bens e serviços necessários a satisfação das necessidades individuais e coletivas do ser humano por meio de um aprimoramento técnico e cultural, e com menor impacto ambiental possível.

Ao longo da historicidade econômica, no entanto, não foram promovidas ações de desenvolvimento benfeitoras a todas as sociedades e ao meio ambiente. Representantes e auxiliares fundamentais do desenvolvimento são as instituições. O desenvolvimento econômico ocorre em ambientes institucionais, por meio de atividades produtivas, negociações virtuais, redes de relacionamento, cadeias de suprimento além de uma série de estruturas tão possíveis quanto maior for a tecnologia empregada. Percebe-se a inerência da atividade inovadora em todos os processos envolvidos.

A instituição se apresenta como protetora da propriedade privada ao incentivar investimentos que apreciem decisões democráticas capazes de disponibilizar socialmente os benefícios oriundos de tais negociações. Montibeller (2007) defende que para um desenvolvimento adequado a qualificação institucional é condição necessária, mas, insuficiente para sanar os problemas sociais e ambientais em toda sua contingência.

A insuficiência estatal e a ineficiência do setor privado impedem que as questões ambientais e sociais sejam plenamente respondidas. Entretanto, não é correta a crítica unilateral ao sistema, bem como é insatisfatória a plena aceitação do mesmo. Observa-se a necessidade de se reinstitucionalizar modelos, normas, valores e mitos que já não atendam a sociedade em seus anseios por melhor qualidade de vida.

O modelo capitalista é o “representante legítimo e universal da racionalidade, cuja proposta era libertar o homem do reino das necessidades pelo uso científico dos recursos naturais e econômicos do planeta, pela adaptação do conhecimento científico à produção, processos que criariam riquezas incessantemente” (ZIONI, 2005, p.41).

Jamais observou-se tal nível de inovação e desempenho tecnológico, entretanto, os índices de desenvolvimento humano e de qualidade de vida não acompanham o fator econômico. Montibeller (2007) admite que a economia, quando em crescimento instiga degradação, poluição e esgotamento de bens ambientais e, quando em retração despreza as questões ambientais por implicarem em custos adicionais.

De acordo com Brunacci e Philip Jr. (2005), a era de conquistar o desenvolvimento econômico sem qualquer restrição e às custas de prejuízos ambientais já não permanece, entretanto, persiste em algumas culturas organizacionais. Há de se compreender a insuficiência de fatores naturais, dos quais dependem a sobrevivência social do planeta. É ainda mais importante reconhecer que após a geração presente outras virão e também habitarão neste mesmo território.

Diaz (2002) discorre sobre a urgência de se romper com a filosofia do crescimento ilimitado, uma vez que o desenvolvimento insustentável apresentará limites de esgotamento em tempos breves, caso as tendências sociais e econômicas não sejam transformadas em prol do bem estar da população mundial.

Exige-se uma nova interpretação sobre o funcionamento econômico e social no mundo. Ainda que algumas ações voluntárias ocorram por empresas e governantes, estas são insatisfatórias, pois é reconhecida a capacidade econômica das nações e organizações de apresentarem, conforme Montibeller (2007), um comportamento menos agressivo à natureza somente quando pressionadas por externalidades com poder de regulação comprovados.

Emerge, então, um novo paradigma, o da sustentabilidade entendido como aquele que

expressa hoje o desejo de quase todas as sociedades, em qualquer parte do mundo, por uma situação em que o econômico, o social e o ambiental sejam tomados de maneira equânime. Então, não basta apenas haver crescimento econômico, avanço tecnológico e as instituições; e, sim, pensar na revolução tecnológica e no arcabouço institucional objetivando o bem-estar social com a amplitude a este inerente (MONTIBELLER, 2007, p.59)

Dentro deste aparato interpretativo as mudanças institucionais tornam-se necessárias, uma vez que as instituições precisam ser eficientes no atendimento pleno dos anseios originados em diferentes tempos. Tais transformações confirmam a insustentabilidade do antigo paradigma desenvolvimentista. Por esta evolução da importância da questão ambiental vislumbram-se as decisões organizacionais sendo alinhadas a preceitos sustentáveis.

Os princípios e atitudes organizacionais que resultem em ações socialmente responsáveis são compreendidos como comportamentos promotores de um desenvolvimento sustentável. Através de políticas consistentes de responsabilidade social, as empresas tomam para si preocupações referentes aos *stakeholders* e comunidades atingidas por suas atividades operacionais. Clapp (2005) argumenta que através de uma conscientização socialmente responsável os empresários extraem um bom senso de negócios, situação que os encorajam a agir por um caminho sustentável para com a sociedade e o meio ambiente.

Por tantos discursos existentes há “a possibilidade de um entendimento pragmático e imediatista que conduz ao risco de se implantar um programa de sustentabilidade do desenvolvimento como sutil desdobramento de uma política moldada por um sistema capitalista ainda conservador e predatório” (BRUNACCI; PHILIP Jr., 2005, p.268).

Sistemas políticos, instituições, tratados ou acordos internacionais e modelos de gestão que vislumbrem o tratamento de problemáticas ambientais e sociais pela abordagem sustentável, devem ser capazes de transpor barreiras físicas no intuito de uma maior eficácia na resolução de calamidades. Torna-se cada vez mais necessária uma resposta institucional que vislumbre, em seu agir, uma racionalidade que contemple a responsabilidade social e

econômica como fenômenos de interesses aliados à continuidade desenvolvimentista do capitalismo.

Esta resposta tem de ocorrer por uma ótica capaz de abranger as diferenças e especificidades entre as nações, organizações e sociedades, de maneira que, sua intervenção em favor da humanidade e do meio ambiente seja aceita como verdade, e, conseqüentemente, como um apoio ao acontecimento do desenvolvimento sustentável. Os vieses ambientais não são de responsabilidade exclusiva das nações, das empresas e da humanidade, mas de todos os que habitam e agem intensivamente sobre o planeta Terra.

Como afirmou MacNeill e outros autores (1992, p.16) “o mundo avançou agora da interdependência econômica para a interdependência ecológica – e até, para além desta, para um entrelaçamento entre ambas”.

Portanto, de acordo com Zioni (2005), para a solução dos problemas e desequilíbrios evidenciados propõe-se um novo paradigma de sustentabilidade, que parta da crítica do conhecimento existente, e evolua do monoculturalismo ao multiculturalismo de tal forma que o domínio global da ciência moderna não possa silenciar os outros saberes, e assim, emancipe-se um conhecimento que consiga discernir a objetividade da neutralidade.

Entende-se, então, que ações organizacionais sustentáveis sejam aquelas responsáveis por gerar o menor impacto ambiental possível através das respectivas atividades operacionais, preocupadas em promover um desenvolvimento que propicie a sobrevivência pacífica de gerações presentes e futuras, e totalmente dependentes das pessoas inseridas em ambientes sociais e organizacionais, uma vez que por elas, são estabelecidas as decisões finais e validadoras de todas estas proposições. Em continuidade a esta discussão de valorização do ser humano, trata-se em seqüência sobre os conceitos, abordagens, evoluções e desafios das competências.

3. Competências: conceitos, abordagens, evoluções e desafios

David McClelland em 1973 introduziu a denominação ‘competência’ em seu artigo *Testing Competence Rather for Intelligence* publicado no jornal *American Psychologist*. Ele admitia que a relação entre os resultados dos testes de inteligência e o respectivo sucesso profissional dos indivíduos precisava ser revista. Segundo ele, as elites não poderiam mais decidir que as habilidades dominantes eram aquelas presentes em uma realidade social distante da participada pelos menos favorecidos.

Em 1982, Boyatzis, baseado nas proposições de McClelland (1973) desenvolveu uma série de estudos, cujos resultados indicaram que para uma eficaz gestão de competências os critérios de avaliação têm de ser entendidos em plenitude e mensuráveis em extensão. Neste contexto, as concepções sobre o significado do indivíduo à organização, bem como a retórica, são essenciais, pois desta compreensão estrutura-se um novo paradigma interessado em validar um comportamento gerencial competente.

O mesmo autor propôs um modelo de compreensão alicerçado em três premissas: as funções e responsabilidades do cargo, que revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional, que envolve alguns aspectos indispensáveis em alguém ocupante de um cargo gerencial, e anseia sobre como esta pessoa reagirá a demandas específicas; e as competências individuais, refletoras da capacidade individual em responder a diferentes adversidades sobre cenários diversos.

Boyatzis (1982) e McClelland (1973) concordam sobre a idéia da competência expressar uma característica oculta de um indivíduo, resultante em desempenho eficaz e/ou superior. Bitencourt (2005) vai além ao admitir que a competência surge após a compreensão do significado do trabalho, ou ainda, da significação funcional do indivíduo. Este entendimento é conseqüente das formações individuais, educacionais e profissionais dos seres

humanos (*managerial competence*) que se aliadas às estratégias empresariais (*core competence*) promovem um cenário de interação organizacional e articulação social, totalmente fundamentado nos desenvolvimentos individuais e organizacionais.

Os indivíduos, em si mesmos, responsabilizam-se por seu auto-desenvolvimento, agregado por habilidades técnicas e interpessoais angariadas ao longo de sua existência. Desta correlação emerge a essência dos modelos de competências, interessados em aliar as práticas organizacionais e as contribuições particulares oriundas de respectivas vivências e experiências. E toda esta movimentação simboliza o caráter dinâmico dos ciclos de competências (BITENCOURT, 2005).

Existem diferentes tipos e níveis de competências, os quais são classificados e organizados em diversas maneiras, a saber: individuais e organizacionais; e, técnicas e não técnicas. A demonstração de uma competência está intimamente conectada a cada cultura organizacional, representativa de uma cultura maior e determinante de quais fatores contribuirão para um confluente sucesso. Os trabalhadores produzem os resultados esperados por dominarem suas tarefas funcionais, mas, os pensamentos, sentimentos e ações participados em suas rotinas são essenciais, pois representam a essência de suas competências, tidas como fundamentais para a atuação em qualquer tipo de trabalho (DUBOIS, ROTHWELL, 2004).

As competências requerem modelos de avaliação capazes de visualizarem a manutenção e desenvolvimento dos desempenhos funcionais sob diferentes normas e ambientes. Assim as regras de trabalho instigam um intenso comportamento de sociabilização dos indivíduos, o que gera melhor comunicação, conseqüente do uso de uma linguagem organizacional comum, promotora de melhores desempenhos empresariais, desenvolvimentos individuais, e critérios mais legítimos quanto a recrutamento, seleção e retenção de talentos (MARKUS, COOPER-THOMAS, ALLPRESS, 2005).

Em um ambiente envolvido por ações estratégicas, as competências representam os conceitos mais recentes que explicam o teor competitivo das empresas. As competências foco, definidas por uma relação característica de funcionalidade, agregam um valor diferenciado aos clientes das empresas. Drejer (2002) define a competência como um fenômeno constituído de quatro elementos, e respectivas relações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional, os quais, de acordo com os ambientes apresentam competências simples (amparadas por uma tecnologia e poucas pessoas) ou competências complexas (amparadas por processos interdependentes que envolvem uma série de pessoas e tecnologias). As competências foco são articuladas por evoluções presentes e exigidas pelas ações estratégicas das empresas em conformidade ao produto e mercado em que atuam.

A descrição das competências essenciais de uma organização, e a estruturação das mesmas através de um modelo pode ser um ponto inicial para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos, os quais alinharão necessidades organizacionais, preocupações mercadológicas e perspectivas pessoais. Dubois e Rothwell (2004) admitem como categorias presentes em um modelo de competência as: habilidades técnicas, áreas de conhecimento, desempenhos comportamentais, características pessoais, resultados, e experiências fundamentais.

Para que a efetivação deste modelo ocorra é necessária uma atenção para a naturalização que é feita a esta noção de competências por pesquisadores que a utilizam sem interrogar sua definição social. Concede-se as competências um poder estruturante que a profissão tinha no seio das organizações produtivas, mas que perdeu há muito tempo. Há um vínculo entre profissão e competência, mas esta não substitui aquela, no entanto, concede ao termo um novo significado. Neste sentido, para que uma individualização no ambiente organizacional não se estabeleça, é imprescindível a qualidade comunicacional dos processos (TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 2003).

A qualificação é essencialmente um atributo pessoal e não do cargo, logo, de acordo com Tanguy (1997) a formação está situada no centro da empresa, pois vai do estágio à aprendizagem no trabalho. Os atributos cognitivos são considerados importantes na estruturação de uma carreira profissional em uma organização. Esta evolui com os indivíduos que a formam, pois, os sujeitos tornam-se capazes de antecipar um futuro com base em um presente incerto através de ações fundadas em intenções racionais.

As competências, então, são definidas como o conjunto de conhecimentos e experiências de um assalariado, aplicáveis em uma organização adaptada, e confirmadas pelo nível de formação e também pelo domínio das funções exercidas. São propriedades instáveis continuamente submetidas à objetivação e à validação dentro e fora do exercício do trabalho. Em síntese, estas técnicas e práticas compõem elementos que representam a busca coletiva de uma ordem social mais justa, em que cada assalariado pode desenvolver uma carreira profissional conforme o desenvolvimento de suas competências (TANGUY, 1997).

Dentro do mesmo raciocínio, Zarifian (2003) ao discutir sobre o propósito de reapropriação do trabalho afirma que o desafio da competência está na volta do trabalho para o trabalhador. Algumas mudanças contextuais tornam-se fundamentais para a compreensão desta realidade tal como a emergência da individualidade, o nível de interdependência e de espaço dessa emergência e a incerteza como uma regra. Admoesta-se, assim, que a competência se manifesta sempre em relação a uma determinada situação, logo, sua mobilização requer uma ampla gama de recursos organizacionais e individuais.

Um modelo da competência é envolto por uma série de riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, que em conjunto, podem promover uma individualização desenfreada. Comunicação e transparência, portanto, são essenciais, mas representam fatores imersos em inúmeras dificuldades, uma vez que precisam se ajustar aos pontos de vista, linguagens e pertinências, nunca homogêneos. A heterogeneidade está implícita a estes processos e é causa da aprendizagem por emancipar a sociabilização do homem. É justamente por isso que a comunicação se estabelece como um dos aspectos mais complexos e estimulantes do modelo da competência (ZARIFIAN, 2003).

Percebe-se um contexto que ressalta a figura do ser humano como central aos processos organizacionais. A organização precisa observar os indivíduos que nela exercem suas funções não como um recurso ou um ativo, mas sim uma extensão estratégica de todos os objetivos mercadológicos. Assim, as competências individuais identificam a proficiência dos indivíduos em tomarem decisões acertadas mediante situações de dificuldades complexas. Para tanto o desenvolvimento dos mesmos deve ocorrer, principalmente, por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais em seus membros. Ao observar as competências individuais como uma ferramenta de desenvolvimento, a organização se preocupará em realizar um planejamento que vislumbre este quesito como um promissor dispositivo de emancipação de competências organizacionais.

E todo este cenário se estabelecerá apenas por uma atuação estratégica do departamento de recursos humanos, o qual toma para si a responsabilidade de alinhar anseios organizacionais e pretensões individuais. Uma gestão de recursos humanos orientada por competências deve se concentrar primeiramente nas pessoas e posteriormente em seus resultados. As competências são simultaneamente legítimas e confiáveis na diferenciação entre funcionários exemplares e trabalhadores com sucesso diferenciado. É de fundamental importância a consistência da estratégia organizacional para a efetividade de todos estes processos (DUBOIS, ROTHWELL, 2004).

Considera-se, por fim, que as competências interligam homens e empresas, através de uma compreensão sistemática e contributiva retro-alimentadora, em que cada uma destas personagens estabelece um compromisso social conjunto, através do qual todos precisam desempenhar seus papéis de representatividade em processos de desenvolvimento amparados

por premissas responsáveis. Há uma valorização do ser humano enquanto agente de mudanças e da organização como um ambiente para recepção, tratamento e transferência destas revoluções. E tudo isto pode ser validado por um eficiente e aplicável modelo de competências.

É interessante ressaltar que para as discussões do presente artigo, foram assumidas contribuições das vertentes francesas (TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 2003), norte-americanas e inglesas (demais autores) sobre os estudos de competências. A primeira possui um aprofundamento maior em diversos temas, enquanto que as demais ficam presas a simplicidade pragmática de seus conceitos. Entretanto, os inúmeros autores acima utilizados precisaram ser abordados, pois, apesar de serem de escolas diferentes, expõem pensamentos e proposições que complementam-se entre si.

4. Metodologia e procedimentos de pesquisa

Conforme teorização metodológica proposta por Martins e Teóphilo (2007) a abordagem do problema aconteceu de maneira qualitativa e os objetivos foram analisados do ponto de vista exploratório. Em relação aos procedimentos técnicos, classificou-se como bibliográfica. O artigo objetivou analisar a inter-relação entre a gestão por competências e o desenvolvimento de ações organizacionais sustentáveis. Para tanto adotou-se a estratégia de estudo de caso, do tipo multicaso. Para compor estes estudos de casos múltiplos foram selecionadas três grandes empresas londrinenses capazes suprir as seguintes premissas:

1. Possuir um modelo de competências; e,
2. Ser reconhecida regionalmente por ações de sustentabilidade.

É válido ressaltar que as análises resultantes deste estudo, por estarem relacionadas a estudos de casos múltiplos, não podem ser generalizadas, uma vez que provêm de relações e informações encontradas especificamente nos ambientes organizacionais pesquisados. Os processos de pesquisa ocorreram em momentos seqüenciais e não simultâneos, descritos a seguir:

- a. Pesquisa bibliográfica. Foi realizado um levantamento teórico-metodológico sobre sustentabilidade e competências.
- b. Seleção das empresas. Como muitas foram as grandes empresas londrinenses que supriram as premissas anteriores, optou-se, aleatoriamente, por três empresas de representatividade local e regional que estivessem dispostas a participar do processo de pesquisa proposto pelo presente estudo. Uma vez selecionadas as empresas, as mesmas foram apresentadas através de um breve relato conferido pelos entrevistados.
- c. Uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Nesta etapa adotou-se a estratégia de estudo de caso, tipo multicaso. Neste momento da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (HAIR JR., BABIN, MONEY, SAMOUEL, 2005) com os responsáveis pelo departamento de recursos humanos das empresas analisadas. Através da aplicação deste instrumento intentou-se identificar quais as competências necessárias para que estas organizações desenvolvam ações de sustentabilidade. Também residiu em interesse de investigação destas entrevistas analisar a relevância dos modelos de competências adotados pelas empresas pesquisadas para o alcance de ações sustentáveis.
- d. Descrição das entrevistas através do protocolo de coleta a análise de informações (quadro 02). As entrevistas foram realizadas por uma estrutura temática semelhante, e, por meio destes temas pré-determinados, foi realizada uma

descrição do diálogo estabelecido junto aos gestores de recursos humanos entrevistados.

Categorias	Autores	O que verificar?	Fonte
A empresa como um agente social sustentável		Se o entrevistado considera, ou não, a empresa em que trabalha sustentável.	Entrevistas
Compreensão do significado entre organização e indivíduo	Bitencourt (2005); Boyatzis (1982); Dubois e Rothwell (2004)	Missão da empresa; O que é valorizado nas pessoas destas organizações; A avaliação e valorização de desempenhos comportamentais coerentes.	Entrevistas
A melhor definição de competências	Bitencourt (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Uma definição de competências que mais esteja vinculada com a realidade vivenciada na empresa; O modelo de competências adotado pela empresa; Reciprocidade entre a exigência de recursos individuais e a oferta de recursos organizacionais.	Entrevistas
Competências individuais	Boyatzis (1982); Dubois e Rothwell (2004); Zarifian (2003)	As principais competências individuais que retratam os propósitos e missão da empresa; A importância das características pessoais; A ocorrência de condições de autonomia para os funcionários.	Entrevistas
As competências organizacionais	Drejer (2002); Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005)	As competências organizacionais que sustentam a missão da empresa; Qual o benefício angariado pelo desenvolvimento destas competências.	Entrevistas
Atuação estratégica do departamento de recursos humanos	Dubois e Rothwell (2004)	Prioridade de gestão do departamento (pessoas ou resultados)	Entrevistas
O relacionamento da empresa com o meio	Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)	A participação de funcionários em questões organizacionais diretamente relacionadas a preceitos de sustentabilidade.	Entrevistas
Valorização das especificidades sociais, culturais e políticas de cada comunidade	Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas pelas empresas; Os funcionários são convidados a dividir suas experiências com os demais colegas.	Entrevistas
Competências e ações empresariais sustentáveis	Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Quais as competências necessárias para o desenvolvimento de ações organizacionais sustentáveis.	Entrevistas
A inter-relação entre gestão por competências e ações empresariais sustentáveis	Tanguy (1997); Zarifian (2003)	A existência de uma inter-relação entre os temas abordados; A relação de dependência entre ambos; Qual dos temas exerce maior influência.	Entrevistas

Quadro 01 – Protocolo de coleta e análise de dados
Fonte: elaborado pelos autores

- e. Uma análise geral. As contribuições das entrevistas foram confrontadas com algumas proposições teóricas, e deste movimento foi elaborada uma análise geral que contribuisse para uma melhor compreensão do problema levantado pelo presente estudo.

5. Caracterização das empresas e dos respondentes

As empresas analisadas pelo presente estudos e os respondentes foram caracterizados ao longo das entrevistas. As informações concedidas pelos gestores de recursos humanos são apresentadas no quadro em seqüência.

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Trata-se de uma empresa de capital misto, promotora de prestação de serviços, constituída por uma hierarquia composta de 600 funcionários e presente no mercado há 41 anos.	Trata-se de uma empresa privada, inserida em um ramo industrial, constituída por uma hierarquia composta de 370 funcionários e presente no mercado há 10 anos.	Trata-se de uma cooperativa de prestação de serviços, constituída por uma hierarquia composta por 370 funcionários e presente no mercado há 38 anos.
Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Está na Empresa 1 há 24 anos, dos quais há 6 anos exerce a função de gestor do departamento de recursos humanos.	Está na Empresa 2 há 9 anos, sendo que há 1 ano e meio exerce a função de gestor do departamento de recursos humanos.	Está na Empresa 3 há 6 anos, e desde seu ingresso nesta organização exerce a função de gestor do departamento RH.

Quadro 02 – Caracterização das empresas e dos respondentes

Fonte: elaborado pelos autores

6. Descrição das entrevistas através do protocolo de coleta e análise de informações

As entrevistas foram resumidas e apresentadas através do quadro abaixo. São apresentadas algumas categorias de discussões abordadas ao longo dos diálogos, as quais foram extraídas do protocolo de coleta e análise de informações citado na metodologia deste artigo. A realização desta síntese foi privilegiada por propiciar ao leitor uma compreensão mais geral de toda a discussão estabelecida com os entrevistados. As considerações em seqüência são fiéis as respostas concedidas pelos gestores de recursos humanos que participaram das entrevistas.

Categorias	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
A empresa como um agente social sustentável	A empresa se preocupa com a questão de sustentabilidade, mas não foi dito se ela é ou não sustentável.	A empresa é considerada como sustentável por possuir um faturamento consistente e preocupação com o desenvolvimento das pessoas.	A empresa é observada como sustentável por alinhar preocupações econômicas, sociais e ambientais através de inúmeras parcerias internas e externas.
Missão da empresa	Prover soluções de comunicação, com qualidade, promovendo o desenvolvimento sustentável da empresa.	A empresa disponibiliza publicamente sua visão de liderança através de serviços e valores como: integridade e ética, segurança dos colaboradores e usuários, criar valor para o cliente, compromisso com o desenvolvimento de pessoas, contínuo aperfeiçoamento de	Gerir risco na saúde suplementar, proporcionando segurança, qualidade, tranqüilidade e bem estar para os clientes, oportunidades profissionais e valorização para os cooperados e colaboradores, com responsabilidade social.

		produtos e serviços, e liderança visível.	
Compreensão do significado entre organização e indivíduo	São valorizadas as pessoas comprometidas em buscar melhores formações técnicas, condições de qualificar o atendimento, e demais conhecimentos e capacitações. O processo de reconhecimento de comportamentos coerentes é informal e dependente dos gestores.	São valorizadas pessoas com intensas habilidades comportamentais sociais. O processo de reconhecimento ocorre anualmente pela avaliação de competências, e por outros processos formais de valorização mais frequentes praticados pela organização.	As pessoas são valorizadas por diversas formações e, principalmente, por questões comportamentais. A avaliação de desempenho ainda está em implantação, logo, práticas de reconhecimento são dependentes dos gestores.
A melhor definição de competências	A competência consiste na aplicação de conhecimentos individuais para o alcance de resultados organizacionais.	A competência representa um conhecimento aliado a habilidade e relacionado com a visualização de ações coerentes	A competência constitui todas as virtudes pessoais, que somadas, originam os resultados esperados.
O modelo de competência adotado pela empresa	O modelo adotado pela empresa é o do Joel Dutra. Na empresa não existe reciprocidade entre a exigência de recursos individuais e oferta de recursos organizacionais.	Joel Dutra. Existe a reciprocidade entre recursos individuais e recursos organizacionais, uma vez que há um suporte oferecido por treinamentos, avaliações, planos de acompanhamento e bolsas de estudo.	Trata-se de um modelo oferecido por uma empresa de consultoria externa. Existe uma reciprocidade entre a exigência de recursos individuais e a oferta de recursos organizacionais, traduzida por uma variedade de incentivos.
Competências individuais	Entender o negócio, habilidades para entender bem os clientes e sensibilidade. As características pessoais são importantes, e a valorização das mesmas está internalizada na cultura da organização. Os funcionários possuem condições de autonomia (em nível operacional) que extrapolaram o equilíbrio das relações.	Orientação para resultados, orientação para clientes, liderança, e orientação para o desenvolvimento de pessoas. As características pessoais são valorizadas por perfis que identifiquem apreço por trabalhar em grupo e disciplina no desempenho das funções. As condições de autonomia são ressaltadas por um bom relacionamento entre gestores e subordinados.	Comunicação, relacionamento, e adaptação a mudanças. As competências comportamentais importam mais, bem por isso ocorre a valorização das características individuais. As condições de autonomia ocorrem, mas são dependentes de cada gestor, para tanto, atualmente trabalha-se intensivamente (gestores e superintendentes) na delegação de tarefas.
As competências organizacionais	Articulação interna e externa para a busca de soluções; tomada de decisões; participação de processos, projetos e produtos; utilização de dados e informações; preocupação com a capacitação; e, gestão de recursos e prazos. O bom desenvolvimento destas competências promovem o alcance dos objetivos estratégicos traçados.	Orientação para resultados, orientação para clientes, liderança, e orientação para o desenvolvimento de pessoas. O desenvolvimento destas competências propicia a formação de gestores mais preparados, equipes mais desenvolvidas, e uma contínua manutenção do negócio.	Construção e manutenção da rede; prevenção da saúde e qualidade de vida; relacionamento com o cooperado; e, inovação. O pleno desenvolvimento destas competências incorre em: maior satisfação dos clientes, redução dos custos, e incremento na qualidade de vida dos consumidores e colaboradores.

Atuação estratégica do departamento de recursos humanos	Trata-se de um departamento operacional, bem por isso a prioridade atual está em realizar uma gestão de RH estratégica, através do desenvolvimento e concessão de ferramentas de valorização, reconhecimento, desenvolvimento e sucessão de funcionários.	A prioridade da gestão do departamento de recursos humanos está no desenvolvimento das pessoas. Este foco já acontece, pois o RH é uma área valorizada pela estrutura da organização, e, bem por isso ocupa uma posição estratégica.	A prioridade deste departamento está em desenvolver competências e reter talentos. As ações que propiciam esta priorização acontecem através de processos contínuos e ininterruptos.
O relacionamento da empresa com o meio	A participação de funcionários em questões organizacionais relacionadas a sustentabilidade é mínima. O departamento de recursos humanos não é convidado a conceder contribuições em situações como esta.	Os funcionários não participam diretamente de questões organizacionais relacionadas à sustentabilidade. O departamento de RH é representado no comitê executivo responsável por decisões sobre ações sustentáveis.	A participação em questões organizacionais relacionadas à sustentabilidade é restrita aos níveis estratégicos e táticos. O departamento de RH é continuamente convidado a participar destas decisões.
Valorização das especificidades sociais, culturais e políticas de cada comunidade	Todos os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas pela empresa. Estes, em um momento posterior, são convidados a dividir suas experiências através de reuniões formais ou processos informais.	Todos os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas pela empresa. O gestor de RH enfatizou sua participação em todas estas iniciativas. A multiplicação das experiências é informal.	Todos os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas pela empresa. A multiplicação dos conhecimentos adquiridos através destas experiências ocorrem, em grande parte, por meio de processos informais.
Competências e ações empresariais sustentáveis	Para o desenvolvimento de competências que desenvolvam ações sustentáveis entende-se como necessário o conhecimento da questão ambiental e a compreensão de como a atividade operacional da empresa afeta o meio ambiente. Competências inerentes a estes processos são: comprometimento, iniciativa, empatia e coragem.	Para o desenvolvimento de competências orientadas para ações de sustentabilidade é imprescindível um gestor que possua um olhar para o desenvolvimento de pessoas. Competências implícitas a esta realidade são: sensibilidade, autoconfiança, orientação para pessoas, liderança, e visão além do limite físico da empresa.	Os gestores são os maiores responsáveis na disseminação e desenvolvimento destas competências, que são retratadas pelas principais competências individuais valorizadas pela empresa: comunicação, relacionamento, e adaptação a mudanças. A gestora ainda adiciona mais duas competências: visão sistêmica e gestão de pessoas.
A inter-relação entre gestão por competências e ações empresariais sustentáveis	Competências voltadas a preceitos de sustentabilidade importam, mas no momento atual da organização ainda não existe esta preocupação. Há uma inter-relação entre estes fenômenos no cotidiano organizacional: em termos externos, o que mais importa é o	Existe uma relação entre competências e o desenvolvimento de ações de sustentabilidade, mas há uma ênfase sobre o negócio (financeiramente) e uma importância ainda inicial sobre questões vinculadas a sociedade. As competências bem desenvolvidas geram objetivos alcançados	Existe uma relação estreita entre gestão de competências e o desenvolvimento de ações organizacionais sustentáveis. Há uma interdependência entre estes fenômenos, pois as ações sustentáveis reforçam a existência efetiva de práticas de gestão de competências.

	desenvolvimento de ações sustentáveis, e, internamente, o modelo de gestão de competências assume maior relevância.	através de decisões orientadas por preceitos de sustentabilidade. A gestão por competência possui mais influência do que o desenvolvimento de ações sustentáveis.	Por um modelo de gestão de competências estabelece-se melhores práticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, decisões orientadas por quesitos de sustentabilidade.
--	---	---	---

Quadro 03 – Descrição das entrevistas através dos protocolos de informações

Fonte: elaborado pelos autores

7. Uma análise geral

Após um breve desenvolvimento teórico sobre sustentabilidade e competências, a descrição dos procedimentos metodológicos desenvolvidos para este estudo, e a apresentação das entrevistas realizadas, chega-se ao momento de uma análise geral. Os autores referenciados ajudaram no alcance de um melhor esclarecimento das temáticas abordadas, bem como auxiliaram no encontro das variáveis a serem analisadas ao longo das entrevistas. E os estudos de casos propiciaram a investigação empírica da problemática levantada. Esta análise se realiza no intuito de promover uma interligação entre as contribuições teóricas e as informações oferecidas pelos entrevistados.

Duas das três empresas analisadas foram consideradas como agentes sociais sustentáveis pelos entrevistados. Entretanto, o respondente que melhor estruturou sua resposta foi o gestor de recursos humanos da empresa 3, pois abordou em suas discussões uma preocupação da organização em alinhar preceitos econômicos, sociais e ambientais. Ele, ao sustentar sua afirmativa através destas justificativas se alinha a proposição teórica de Montibeller (2007) sobre um paradigma de sustentabilidade.

No entanto, em nenhuma das missões destas três empresas analisadas observou-se uma instigação de conciliar fatores econômicos, sociais e ambientais. Ainda que nas empresas 1 e 3 sejam mencionados termos como desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, estes se identificam como algo direcionado maiormente para o benefício organizacional. Porém, é interessante ressaltar que nas missões das empresas 2 e 3 preocupações quanto ao bem estar de funcionários e clientes já são mencionadas. Estas podem resultar em práticas organizacionais representativas de movimentos socioeconômicos que confluem em atividades operacionais sustentáveis, ou seja, responsáveis por tratar, de maneira igualitária, questões econômicas, sociais e ambientais.

Estas três empresas, através dos entrevistados, reconhecem de maneira clara quais são as pessoas valorizadas em suas respectivas culturas. Esta identificação, de acordo com Boyatzis (1982) importa para a compreensão do significado da relação entre organização e indivíduo. Entretanto, de acordo com Dubois e Rothwell (2004) os funcionários se desenvolvem melhor sob sistemas de reconhecimento e avaliação transparentes e efetivos. Foi verificado que apenas a empresa 2 possui um sistema de avaliação de competências e demais processos formais de valorização de reconhecimento, enquanto que nas duas outras empresas estas situações ficam a mercê dos gestores, através de ações informais.

Cientes dos padrões de avaliação e valorização sobre os quais estão submetidos, os funcionários, conforme Bitencourt (2005) adquirem uma melhor compreensão de sua significação funcional para a empresa, e conseqüentemente adquirem maiores condições para o desenvolvimento das competências priorizadas. As empresas 1 e 3 estão amparadas em procedimentos informais de avaliação e reconhecimento, mas a terceira analisada parece estar caminhando para uma nova realidade, pois encontra-se em estágio inicial de implantação de avaliações de desempenho.

Todos os gestores de recursos humanos entrevistados concederam uma definição que, segundo eles, estivessem mais apropriadas ao ambiente organizacional vivenciado. Nota-se que nos três conceitos conferidos existe uma palavra em comum: resultados. Em síntese, os três respondentes disseram, em palavras diferentes, que as competências podem ser compreendidas por conhecimentos, habilidades e atitudes que em conjunto expressam ações direcionadas a resultados específicos. Esta definição, de acordo com os estudos de Bitencourt (2005) revela uma ênfase destas competências sobre ações e resultados.

Duas das empresas abordadas (1 e 2) adotam o modelo de competência do Joel Dutra, enquanto que a empresa 3 possui um outro modelo oferecido por uma empresa de consultoria. Segundo Zarifian (2003) um modelo de competência toma para si a responsabilidade de se desenvolver quando os indivíduos se comprometem em disponibilizar seus conhecimentos e, em contrapartida, a organização assume uma reciprocidade de oferta de recursos necessários para o desenvolvimento destas pessoas. A empresa 1 não participa desta relação mútua de crescimento, o que não ocorre com as empresas 2 e 3. Estas, no intuito de fomentar o acontecimento desta realidade possuem inúmeros incentivos ofertados aos seus funcionários.

Boyatzis (1982) afirma que as competências de um indivíduo dependem de suas características, que por sua vez provêm de experiências, formações e conhecimentos adquiridos por acontecimentos inseridos na historicidade de cada ser humano. Para o pleno desenvolvimento destas competências individuais, as características pessoais precisam ser valorizadas, e, além disso, precisam ser ofertadas ao trabalhador condições de autonomia. Para Zarifian (2003) a autonomia é algo intrínseco ao exercício das competências.

As empresas 2 e 3 não apresentaram dificuldades para apresentar as competências individuais mais valorizadas. Nas três empresas ocorre a valorização das características pessoais. A empresa 1 admite que alguns funcionários extrapolam nas condições de autonomia ofertadas, enquanto que na empresa 2 ocorre uma qualificação do relacionamento entre gestor e subordinados em processos de concessão e aquisição de maiores responsabilidades. A empresa 3 considera que existe a oferta de autonomia aos funcionários, mas que esta situação é totalmente dependente dos gestores.

Quanto às competências organizacionais, Drejer (2002) assume que a plena compreensão e o bom desenvolvimento das mesmas resultam no alcance dos propósitos estratégicos das organizações. Apenas a empresa 2 apresentou dificuldades para apresentar suas principais competências organizacionais. Todas as três empresas possuem o conhecimento dos benefícios gerados pela aplicabilidade efetiva destas competências.

De acordo com Dubois e Rothwell (2004) um departamento de recursos humanos precisa desempenhar um caráter estratégico no intuito de que as organizações possuam maior viabilidade de alcançar seus objetivos e metas, para tanto, esta área da empresa precisa se desprover de ações operacionais e conceder sua prioridade de gestão sobre as pessoas e não somente para os resultados. Das três empresas pesquisadas, duas (2 e 3) realizam uma priorização de gestão para o desenvolvimento de pessoas através processos estratégicos já presentes na rotina destas organizações. Estes são contínuos e estão em constante aprimoramento.

Os indivíduos inseridos em uma estrutura organizacional e geridos por um modelo de competência são admitidos por Markus, Cooper-Thomas e Allpress como pessoas representativas de uma vantagem competitiva sustentável das organizações. Cabe as empresas saber utilizar de maneira eficiente as competências de seus funcionários, os quais, de acordo com Zarifian (2003) são os responsáveis pela legitimação do modelo de competência adotado como uma ferramenta de validação do compromisso social de longo prazo estabelecido pela organização para com seus diversos públicos de relacionamento.

Apesar desta compreensão, nenhuma das três empresas usufrui das contribuições de seus funcionários em questões estratégicas relacionadas a preceitos de sustentabilidade.

Entretanto, nas empresas 2 e 3 os departamentos de recursos humanos são continuamente convidados a participar de decisões relacionadas a estes assuntos. É importante comentar também que em todas as empresas todos os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas por estas organizações.

Quando perguntados sobre as competências necessárias para o desenvolvimento de ações empresariais sustentáveis todos os entrevistados se mostraram surpresos. Houve por parte dos respondentes 1 e 2 uma dificuldade maior de expressão, no entanto todos conseguiram discorrer a respeito. Todavia, na empresa 3 foi observada uma discussão mais interessante. Segundo o gestor de departamento de recursos humanos a empresa trabalha continuamente interessada em atender questões de sustentabilidade, bem por isso as principais competências individuais que propiciam o alcance dos objetivos da organização são as mesmas competências necessárias para o desenvolvimento de ações sustentáveis.

Para Zarifian (2003) e Tanguy (1997) esta comunhão de gestão obedece a lógica das competências, uma vez que os indivíduos, responsáveis por seu auto-desenvolvimento, engajam-se em ações organizacionais interessadas em disseminar seus compromissos sociais de longo prazo e erradicar riscos internos e externos de destruição dos vínculos sociais. Por este alinhamento observado na empresa 3 verifica-se a importância da empresa concedida ao grupo, o qual de acordo com os mesmos autores, adquirem nova relevância por representarem a potencialidade comunitária de disseminar os anseios de toda a sociedade.

Em continuidade a esta discussão, aborda-se a inter-relação entre gestão por competências e ações empresariais sustentáveis. Para os três gestores entrevistados existe uma relação, que nas empresas 1 e 2 ainda é pouco explorada. Na empresa 3 o gestor observa uma relação contributiva de inter-dependência entre estes fenômenos. Para as três empresas, dentro desta inter-relação, a gestão por competências assume maior influência, e mais especificamente para as empresas 2 e 3 há um acordo entre os respondentes de que as ações de sustentabilidade são conseqüentes de uma efetiva gestão de competências.

Considerações Finais

O artigo objetivou analisar a inter-relação entre a gestão por competências e o desenvolvimento de ações organizacionais sustentáveis. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica com uma estratégia de casos múltiplos realizadas com três grandes empresas localizadas na cidade de Londrina/PR que possuem um modelo de competências e são reconhecidas por suas atuações sustentáveis. Estas organizações foram analisadas por meio de entrevistas semi-estruturadas estabelecidas com os seus respectivos gestores de departamentos de recursos humanos.

Esta inter-relação, ainda pouco explorada por pesquisas oriundas da ciência da administração, é considerada como importante e existente pelas empresas participantes deste estudo. No entanto em duas delas notou-se uma baixa interligação de contribuições entre a gestão de competências e as ações de sustentabilidade proferidas por estas organizações. Já na terceira empresa esta inter-relação é identificada em quase todas as categorias analisadas pela entrevista. Nesta organização, é possível perceber uma complementaridade entre a gestão de competências e o desenvolvimento de ações sustentáveis.

A gestão de competência foi admitida como fator de maior influência neste relacionamento. Houve um consenso entre os entrevistados de que o desenvolvimento de ações empresariais sustentáveis conflui de uma consistente gestão de competências. Para estes gestores, o desenvolvimento de competências potencializa melhores práticas de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, tomadas de decisões orientadas por preceitos sustentáveis.

Referências

- BITENCOURT, C.C. A gestão de competências – uma reflexão histórica e conceitual. In: _____ . **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005, p.19-38.
- BOYATIZIS, R. Competence and job performance. In: _____ . **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982, p.10-39.
- BRUNACCI, A.; PHILIP Jr., A. Dimensão humana do desenvolvimento sustentável. In: PHILIP Jr, A.; PELICIONI, M.C.F. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005, p.257-283.
- CLAPP, Jr. Global environmental governance for corporate responsibility and accountability. **Global Environmental Politics**. v. 5, n. 3, 2005, p.23-34.
- COIMBRA, J.A. **O outro lado do meio ambiente**. Campinas: Millenium, 2002.
- DIAZ, A.P. **A educação ambiental como projeto**. 2 ed. Trad. de F. Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- DREJER, A. Competence development. In: _____ . **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002, p.179-212.
- DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. An overview of competency-based hr management practices. In: _____ . **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004, p.15-40.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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, 2005, p.117-126.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- McCLELLAND, D. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**. v.28, 1973, p.1-14.
- MacNEILL, J.; WINSEMIUS P.; YAKUSHIJI T. **Para além da interdependência**. Trad. De Á. Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- MONTIBELLER F., G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007.
- TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F; Tanguy, L. **Saberes e Competências**.pp.167-197; São Paulo : Papirus, 1997.
- ZARIFIAN, P. Os desafios do modelo da competência. In: _____ . **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003, p.75-122.
- ZIONI, F. Ciências Sociais e Meio Ambiente. In: PHILIP Jr, Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005, p.39-58.