

Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional na Gestão Intermediária

ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO

Universidade Estadual de Londrina - UEL

ac_carvalho@hotmail.com

SILVIO ROBERTO STEFANO

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

professor-silvio@hotmail.com

LUCIANO MUNCK

Universidade Estadual de Londrina - UEL

munck@uel.br

Agradecimento à CAPES pelo apoio financeiro.

Tema: Gestão de Pessoas

COMPETÊNCIAS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NA GESTÃO INTERMEDIÁRIA

Resumo

O tema sustentabilidade tem gerado reflexões e a sua prática é discutida em diversos âmbitos, suscitando inúmeros questionamentos. Assim, o presente artigo objetivou identificar as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis em uma indústria alimentícia multinacional. Para que fosse possível alcançar tal objetivo, realizou-se uma revisão teórica abordando os temas sustentabilidade organizacional e competências. Do ponto de vista metodológico, esta investigação é caracterizada como exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, adotando um estudo de caso como estratégia de pesquisa, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários de autoavaliação. Os resultados geraram contribuições de caráter teórico e prático ao refletir sobre as competências e entregas voltadas à sustentabilidade dos gestores de nível tático. Foi possível analisar que os gestores da organização autoavaliam que atendem à maioria das competências e entregas voltadas à sustentabilidade.

Palavras-chave: Competências individuais. Sustentabilidade organizacional. Gestão de Pessoas.

Abstract

The topic of sustainability has created reflections and its practice is discussed in various perspectives, emerging numerous of questions. Therefore, this paper aimed to identify the competencies found in tactical level managers, which may help in the development of sustainable practices in a multinational food industry. To achieve this goal, it was carried out a literature review addressing themes such as organizational sustainability and competences. From the methodological standpoint, this research is characterized as exploratory and descriptive, with quantitative and qualitative approach, adopting a case study in a food industry as a research strategy. The data was collected through documentary research, semi-structured interviews and questionnaires of self evaluation. The results generated theoretical and practical contributions and encouraged considerations about the managers' tactical level skills and deliveries focused on sustainability. It was possible to analyze the organization's managers self evaluate as attending the most competences and deliveries focused on sustainability.

Key-words: Individual competences. Organizational sustainability. Human resources.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, o termo sustentabilidade vem sendo debatido com mais frequência pela sociedade, pois se percebeu que o crescimento econômico agressivo poderia produzir desigualdades sociais e prejuízos ambientais (AMAZONAS, 2002). Os sistemas de produção muitas vezes utilizam recursos finitos, em vasta quantidade e em ritmo acelerado, além de substâncias nocivas e poluentes em seu processo de transformação (NUNES *et al.*; 2008). Assim, gerou-se uma expectativa sobre os reflexos das atividades empresariais perante a sociedade e o meio ambiente, fazendo com que o tema sustentabilidade organizacional chegasse à pauta das corporações.

Apesar de não haver uma definição consensual para a sustentabilidade organizacional, inúmeros autores que escrevem sobre esta temática convergem na ideia básica de que as atividades das organizações precisam desenvolver-se em um contexto socioambiental o qual condiciona a qualidade e a disponibilidade de dois elementos fundamentais presentes: o natural e o humano (LEMME, 2010; SAVITZ; WEBER, 2007; HOFF, 2008; LAVILLE, 2009). A sustentabilidade organizacional, conforme exposto por Elkington (2001), tem significado quando uma organização procura desenvolver os três pilares que a constituem, o *'triple bottom line'*, que são: o pilar econômico, o social e o ambiental. Estes três, de igual forma, precisam ser trabalhados para que uma organização seja efetivamente sustentável. O autor destaca que apesar das dificuldades, nenhum dos pilares deve ser deixado ou menosprezado. Assim, a sustentabilidade organizacional é a busca por um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente sustentável (SILVA, 2003).

Sem o entendimento e incentivo dos dirigentes e gestores para real prática da sustentabilidade, ela pode constar como mero apelo de marketing ou cumprimento legal (MOTTA, 2008; SOUZA, 2004). Assim, para que ela permeie a organização, tornam-se necessárias a liderança e a inspiração dos gestores (ELKINGTON, 2001; EFMD, 2005). Hunt e Auster, assim como Nonaka e Toyama (*apud* CLARO, CLARO; AMÂNCIO, 2008) escrevem que ainda é a média gerência quem toma as primeiras ações quando a organização se depara com problemas socioambientais, mesmo sem um apoio direto dos níveis hierárquicos mais altos, até que se atinja certa maturidade no pensamento da empresa. Devido a esta importância da média gerência quanto à sustentabilidade organizacional, o presente artigo tem por objetivo principal identificar as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis nas organizações.

O estudo se torna relevante já que o tema sobre as competências aliadas à sustentabilidade organizacional ainda não é amplamente discutido no meio acadêmico (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012). Segundo os autores, em pesquisa aos periódicos qualificados pela CAPES com A1 e A2, nenhum artigo foi identificado trazendo em seu objetivo geral de pesquisa a relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competência. Assim, esta relação torna-se uma reflexão importante com vistas à concepção de programas voltados ao desenvolvimento de profissionais capazes não somente de adquirir e gerar conhecimento, mas também capazes de refletir sobre a complexidade de seu comportamento, tomando decisões que envolvam uma perspectiva de responsabilidade futura e global (BARTH *et al.*, 2007).

Desta forma, este artigo está organizado em seis seções para melhor entendimento do tema: introdução; sustentabilidade organizacional; gestão de pessoas, competências organizacionais e competências voltadas à sustentabilidade; metodologia e procedimentos de pesquisa; discussão e análise; e considerações finais.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade Organizacional

Segundo Elkington (2001, p. 20), a sustentabilidade organizacional é o “princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações” e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares, isto é, o *triple bottom line*, que são: os resultados econômicos, ambientais e sociais. Para o autor, a sustentabilidade organizacional não é um assunto exclusivo para as grandes corporações, mas a toda cadeia de negócios, passando pelos grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros. Corroborando com este pensamento, Savitz e Weber (2007) escrevem que uma organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações. Hahn e Scheermess (2006) enfatizam que a sustentabilidade nunca poderá ser alcançada sem o apoio das empresas, pois elas representam o setor produtivo da economia.

Desta forma, o setor privado não deve somente criar valor econômico e oferecer bens e serviços que melhorem o padrão de vida de seus consumidores, deve também se engajar ativamente para mitigar os diferentes problemas sociais e ambientais causados por suas atividades. Ainda, de acordo com Van Marrewijk e Werre (2003) a sustentabilidade organizacional foca na criação de valor, no gerenciamento ambiental e do capital humano, no sistema de produção ambientalmente amigável, dentre outros.

Ao basear-se no pensamento de Elkington (2001), o qual frisa que é necessário avaliar os três pilares de forma integrada, Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que as empresas desejosas em alcançar a sustentabilidade devem alavancar seus capitais econômico, social e ambiental e inter-relacioná-los para que se influenciem mutuamente, enquanto contribuem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político. Contudo, torna-se relevante frisar que a o pilar social da sustentabilidade é um tema muito mais complexo de se entender e comunicar quando comparado ao pilar ambiental, porque ainda não há ampla base científica para análise (BEBBINGTON; DILLARD, 2009). É diferente quando se compara aos debates sobre população ecológica ou níveis aceitos de toxicidade, etc.. Esta visão corrobora a de Bulkin (*apud* MILLER; BUYS; SUMMERVILLE, 2007), o qual afirma que as metas e relatórios sociais são mais difíceis de desenvolver comparados com os ambientais. E quando os relatórios são realizados trazem pouca quantificação.

Assim, percebe-se que o tripé da sustentabilidade econômica, ambiental e social possui dificuldades de ser desenvolvido de forma integral. Mas mesmo com estas dificuldades, as ações organizacionais não devem ser consideradas sustentáveis quando atenderem, ainda que eficientemente, apenas um ou outro pilar da sustentabilidade (MUNCK, 2014). Verifica-se que a sustentabilidade organizacional tem trazido inúmeros debates e questionamentos, porém poucas soluções e diretrizes amplamente aceitas. E este é um fato que gera críticas como a de Porter e Kramer (2006, p.4) ao relatar que “a escola da sustentabilidade suscita questões sobre escolhas, mas não ajuda na busca de respostas”.

Outro fator crítico segundo os autores, é que a operacionalização da sustentabilidade demanda investimentos e por isto é, muitas vezes, tratada com relutância pelas organizações. Todavia, para Porter e Kramer (2006) e Hart e Milstein (2004) as empresas poderiam tratar a sustentabilidade como oportunidade de negócios, fonte de inovação, aumento de rendimentos, diminuição de custos ou investimentos de longo prazo na competitividade futura. Apesar desses estudos se dedicarem a tratar da sustentabilidade organizacional como uma função “ganha-ganha”, Reinhardt (*apud* SOUZA, 2004) escreve que a questão importante não é “se” as empresas podem ou não lucrar com investimentos

ambientais e sociais, mas “quando” é possível fazer isso. O autor explica que é necessário se avaliar os fundamentos econômicos da empresa, o setor na qual ela opera, sua posição neste setor e suas competências organizacionais.

Percebe-se que a sustentabilidade organizacional tem dado enfoque às questões ambientais e sociais, temas estes que têm evoluído em significado e importância para as organizações. Ações que antes eram consideradas apenas para fins de conformidade com as regulamentações, agora passam a ser incorporadas nas complexas relações com as diferentes funções administrativas das empresas (HOFFMAN *apud* SOUZA, 2004). E desta forma, a sustentabilidade chega até a gestão de pessoas das organizações, trazendo um questionamento sobre as competências necessárias para seu desenvolvimento. A seção a seguir trata deste aspecto e seus desdobramentos.

2.2 Gestão de Pessoas, Competências Organizacionais e Competências voltadas à Sustentabilidade

No atual contexto turbulento e competitivo das organizações, a pressão pela transformação passa ser uma constante na vida das organizações, e por isto a gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar os autores das mudanças, assim como gerar lideranças que inspirem e facilitem esta contínua transformação (PICCOLOTTO, VASSARI, DUTRA, 2010). Corroboram com este pensamento Stefano, Gonçalves e Valori (2011) e Stefano (2008), ao afirmarem que os profissionais de recursos humanos encontram-se em um cenário de grandes mudanças econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, sociais e organizacionais. Desta forma é preciso mais do que novas ferramentas para a prática da gestão de pessoas, é preciso uma moderna forma de conduzir e enfrentar a relação entre os negócios da organização e as pessoas. É também papel do departamento de recursos humanos comprometer-se com os aspectos econômicos, sociais e ambientais das organizações, isto é, ele também deve estar focado na sustentabilidade organizacional.

Apesar da relação entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade ser um tema ainda pouco discutido (JACKSON et al, 2011), Renwick, Redman e Maguire (2008) relatam que um dos principais papéis do profissional de Recursos Humanos preocupado com a sustentabilidade é guiar a média gerência a fim de ganhar completa cooperação de suas equipes no que se refere a implementação de políticas sustentáveis. Os autores complementam escrevendo que o departamento de recursos humanos deve procurar por aliados e apoiadores naturais que possam criar uma rede de contatos para resolver problemas e que estejam desejosos de mudar o *status quo*. Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) também pontuam que para a sustentabilidade seja institucionalizada na organização, faz-se necessário fortalecer uma cultura voltada à sustentabilidade através da troca de conhecimento e experiências entre os membros da organização. Assim, é possível internalizar novos valores e atitudes para minimizar os impactos sociais e ambientais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida.

A fim de auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade das organizações, a gestão de pessoas pode atrair, manter e desenvolver competências necessárias à realização deste objetivo. Conforme explicam Fleury e Fleury (2004, p. 21), competência pode ser conceituada como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ao perpassar da competência individual para a organizacional, introduz-se a noção da “empresa como um portfólio de competências” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 32). Para os autores, as competências organizacionais são as competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim. King, Fowler e Zeithaml (2002) escrevem que as competências envolvem o conjunto de conhecimentos presentes nas habilidades

individuais e nas unidades organizacionais. Deste modo, são as competências que geram vantagem competitiva e diferenciam as empresas.

Zarifian (2003, p. 139) conceitua competência como “tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. O autor afirma que o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador, no qual este assume autonomia e iniciativa por seus atos. Em acordo ao entendimento de Zarifian (2003), Le Boterf (2003) explicita que o modelo de competência da nova economia do saber deve focar o ator e não mais o operador.

Com o intuito de apresentar uma verificação prática das competências, Dutra (2001, 2012) trabalha o conceito de entrega, que é entendido como a capacidade da pessoa entregar-se à organização, sendo assim possível orientá-la ao desenvolvimento, avaliá-la, e estabelecer recompensas. Para o autor, o termo entrega “refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isto” (DUTRA, 2001, p.29). Destarte, conclui-se que a sustentabilidade organizacional pode ser desenvolvida através das competências individuais sob a ótica do saber agir, assumir responsabilidade e possuir iniciativa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003; DUTRA, 2001, 2012; FLEURY; FLEURY, 2004). A competência voltada à sustentabilidade deve agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente.

As competências individuais voltadas à sustentabilidade é um tema ainda incipiente, conforme descrito por Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). Apesar dos gestores serem responsáveis por traduzirem os interesses das organizações para a rotina dos funcionários, conforme descrito por Ramus (2002), Elkington (2001), EFMD (2005), Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), ainda não existem muitos estudos no que se referem às competências dos gestores para o desenvolvimento de iniciativas rumo à sustentabilidade. Com o intuito de pesquisar sobre este tema, Carvalho, Stefano e Munck (2014) escrevem sobre competências voltadas à sustentabilidade contando com quatro trabalhos de reconhecidos autores: Ramus (2002), EFMD (2005), Hind, Wilson e Lenssen (2009) e Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). Assim, foram analisados os conteúdos dos artigos e os temas que tinham em comum, e agregados num quadro de forma a extrair as competências voltadas à sustentabilidade de seu conteúdo. Chegaram-se assim a sete competências, a saber: comunicação; orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem; orientação para a saúde, segurança e meio ambiente; visão sistêmica; tomada de decisões; gerenciamento de conflitos; e inovação.

Com base nas competências encontradas e categorizadas por Carvalho, Stefano e Munck (2014), resumiu-se um quadro de entregas voltadas à sustentabilidade. Com aporte de Dutra (2012), destacaram-se sete competências, que é um número adequado para avaliação. Assim, foram descritas as entregas de forma clara, com no máximo quatro entregas para cada competência, a fim de não estender demasiadamente o instrumento de pesquisa. Apesar das competências serem genéricas, as entregas descritas são, especificamente, voltadas à sustentabilidade.

O método de avaliação para tais competências e os procedimentos de pesquisa serão expostos detalhadamente na próxima seção.

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O delineamento proposto para o artigo enquadra-se na categoria de pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, cujo método é o de estudo de caso único.

Sendo assim, esta pesquisa é exploratória, pois o estudo da competência individual voltada à sustentabilidade organizacional ainda é um tema novo na literatura e proporciona sugestões para pesquisas subsequentes. Também é descritiva, já que se buscou descrever as associações das competências individuais voltadas para a sustentabilidade organizacional, caso elas tenham sido claras e promovidas pelas organizações.

A pesquisa é qualitativa, pois permitiu qualificar as entregas das competências voltadas à sustentabilidade, encontrada nos gestores e coordenadores, através de um questionário para autoavaliação desenvolvido por Dutra (2001, 2006, 2012), que é difundido e validado na literatura e nas organizações brasileiras. Além de investigar a percepção da empresa quanto ao desenvolvimento das competências voltadas à sustentabilidade organizacional, se isto era presente e de que forma ocorria, formal ou informalmente.

Ademais, informações foram pesquisadas para auxiliarem na compreensão de como o departamento de recursos humanos envolve-se no desenvolvimento destas competências. A pesquisa na organização ocorreu em outubro de 2012.

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso. De acordo com Richardson (1989), este método permite descrever a complexidade de determinado problema e analisar em maior profundidade o comportamento dos indivíduos, considerando os processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais.

A pesquisa foi realizada com uma empresa do setor industrial alimentício e esta foi escolhida porque conta com dois pré-requisitos: (a) possui práticas voltadas à sustentabilidade e; (b) possui implantado um sistema de gestão por competências. A organização - objeto de estudo - deveria estar disponível para que se pudesse realizar uma pesquisa em profundidade. Por motivo de sigilo, a empresa será denominada de organização Alfa.

A pesquisa foi realizada junto a gestores, coordenadores e analistas da organização Alfa. Foram realizadas entrevistas com dois coordenadores e dois analistas, além de ter sido aplicado um questionário para autoavaliação dos gerentes e coordenadores no que se refere às competências voltadas à sustentabilidade. De um total de dezoito funcionários com cargos de gerência e coordenação, treze responderam aos questionários. Justifica-se a entrega dos questionários a este grupo específico devido a sua importância no ambiente organizacional. Afinal, os gestores de nível intermediário precisam conciliar as perspectivas estratégicas e questões relacionadas à implementação para desta forma auxiliarem a determinar a utilização das competências que, por sua vez, afetam o desenvolvimento da empresa. (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Segundo Elkington (2001), são eles os grandes responsáveis por inspirar os colaboradores a trabalhar com os princípios de sustentabilidade organizacional.

A primeira entrevista foi realizada com um coordenador do departamento de Recursos Humanos (nomeado Entrevistado RH 1) e para complementação de dados, foi realizado um questionário por e-mail junto ao analista de recursos humanos (nomeado Entrevistado RH 2), que trabalha com a gestão por competências. Ainda foi realizada uma entrevista conjunta com dois funcionários do Sistema Integrado de Gestão (SIG), sendo que um dos entrevistados possui o cargo de coordenador do SIG (nomeado Entrevistado SIG 1) e o outro o cargo de analista pleno do SIG (nomeado Entrevistado SIG 2). Perguntas complementares também foram respondidas por escrito pelo analista pleno do SIG.

Os dados secundários foram coletados mediante consulta a documentos internos disponibilizados pela empresa pesquisada. Os documentos foram: (a) manual explicativo da gestão por competência; (b) formulário de avaliação de gestão por competência; (c) documentos explicativos sobre carreira e requisitos de acesso; (d) folder com políticas do SIG, coleta seletiva e orientações para visitantes; (e) demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2010 e 2011; (f) informações trimestrais de 30 de junho de 2012; (g) formulário

de referência 2012; (h) site da empresa; e demais informações encontradas na internet e em trabalhos acadêmicos publicados, tendo como referência a empresa. Godoy (2005) explica que o exame de documentos pode trazer importantes contribuições para o estudo de caso, pois é uma forma de complementar e checar os dados obtidos através das entrevistas. Desta forma, Godoy (2005) descreve que esta triangulação ajuda o pesquisador a obter dados mais robustos. Assim, por intermédio dos documentos coletados, podem-se avaliar os contextos específicos com os quais a organização Alfa lida com a problemática-objeto da investigação.

A metodologia utilizada para desenvolvimento e análise do questionário sobre competências foi fundamentada nos trabalhos de Dutra (2001, 2006, 2012). Escolheu-se este instrumento devido ao seu reconhecimento acadêmico e ao caráter prático de seu trabalho, com sua metodologia de avaliação de competências já praticada em diversas organizações brasileiras. Com base nas respostas obtidas dos questionários, fez-se a média simples e, assim, pode-se analisar se uma competência está mais ou menos desenvolvida. Para este autor, quando se trata de avaliação da gestão por competências para desenvolvimento na carreira, é preciso cruzar as competências com as capacidades, ou seja, com a: (a) formação; (b) experiência; e (c) conhecimento e habilidade.

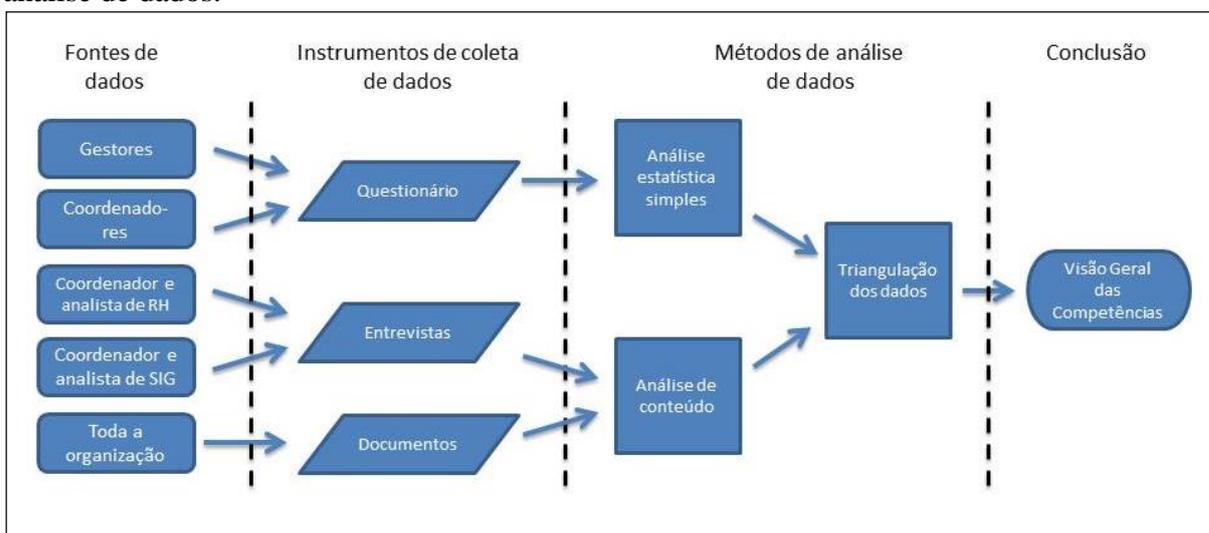
Como este artigo visa somente à avaliação das competências, a análise será realizada apenas no eixo conhecimento e habilidade. Quando avaliado, o respondente pode marcar a nota de 0 a 3 conforme seguem as categorias: (a) ‘não atende’ e ‘não se aplica’ têm valor de 0 ponto; (b) ‘em desenvolvimento’ tem valor de 1 ponto; (c) ‘atende’ valor de 2 pontos; (d) ‘supera’ tem valor de 3 pontos. Após a avaliação é calculada uma média, e do valor final conclui-se que: (a) se uma competência é avaliada com média até 0,74 pode ser classificada como “não atende”; (b) entre 0,75 e 1,49 pode ser classificada como “em desenvolvimento”; (c) entre 1,50 e 2,24 pode ser classificada como “atende”; (d) acima de 2,25 como “supera”.

Quanto aos dados obtidos a partir das entrevistas, fez-se necessária uma técnica que permitisse sua análise. Bardin (2004, p. 38) descreve que a análise do conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Dellagnelo e Silva (2005) apontam que em estudos organizacionais, a análise de conteúdo pode ser utilizada para a compreensão dos depoimentos de dirigentes a respeito do processo de construção de políticas institucionais, ou explicação da ideologia subjacente aos processos organizacionais, dentre diversos outros temas. Quanto ao fato de se utilizar questões abertas, Bardin (2004) e André (1983) escrevem que, a fim de analisá-las, torna-se necessário traçar categorias, examinar significados, verificar hipóteses e estudar relações.

No enfoque qualitativo, a coleta e a análise de dados foram realizadas por meio de técnicas que não objetivam medir numericamente as variáveis e nem explorar a significância de relacionamentos estatísticos entre elas. Em razão disto, e também, por não ser necessário obter amostras representativas, os resultados não podem ser generalizados, de maneira intrínseca, para populações mais amplas (GODOY, 2005). A recomendação nestes casos, segundo Godoy (2005, p. 85), é que “o pesquisador realize uma descrição densa do fenômeno estudado, que permita um possível leitor ou consumidor julgar sobre a possibilidade de transferências dos resultados encontrados para outros contextos”.

Para a análise de dados, a estratégia metodológica de triangulação foi escolhida a fim de conferir maior validade dos dados coletados e uma inserção mais aprofundada dos pesquisadores no contexto de onde emergem os fatos, as falas e as ações dos sujeitos (SOUZA; ZIONI, 2003). A interação dos instrumentos de pesquisa é ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Interação das fontes de dados, instrumentos de pesquisa e métodos de análise de dados.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da análise das entrevistas, questionários e documentos foi possível desenvolver a triangulação dos dados e cumprir os objetivos propostos no presente estudo. Na seção a seguir serão discutidos e analisados os dados encontrados na pesquisa.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE

A empresa pesquisada, nomeada como organização Alfa, é uma multinacional do setor industrial, operando no ramo alimentício há 45 anos. Fundada no Paraná, a empresa contou, na década de 1970, com o investimento externo. Com um grande aporte de capital advindo de uma *trading company*, a empresa consolidou-se no mercado internacional, constando no ano de 1977 entre as 100 maiores empresas exportadoras do Brasil. Hoje, esta *trading*, que atua em doze segmentos diferentes, é a controladora da empresa e possui mais de 50% de suas ações. Em 2002, a empresa realizou o primeiro investimento industrial em país estrangeiro, e hoje possui unidades na Inglaterra, Romênia e uma *joint venture* na Espanha. Em seu segmento, a empresa é a segunda maior do Brasil e exporta em torno de 80% de tudo que produz, contando com aproximadamente 750 colaboradores.

Devido a sua história e investimentos, a organização Alfa sempre foi preocupada com a qualidade e possui o programa 5S, desde 1992. Melhorias em estrutura física, aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de pessoas fizeram parte de sua trajetória e, em 2002, a empresa conseguiu as certificações da ISO 9001 e ISO 14001. Hoje, a empresa conta com o Sistema Integrado de Gestão (SIG) e ainda possui as certificações OHSAS 18001, Selo BR Food, ISO 22000, Selo Haal e Selo Kosher. Como demonstração de sua responsabilidade ambiental, a organização Alfa mantém ações para minimizar o descarte de resíduos sólidos, líquidos e gasosos e redução do uso de recursos naturais, tendo sido observada melhora em todos os indicadores ambientais. Pelo fato da empresa ser referência na preservação do meio ambiente na região de atuação, ela recebe regularmente visitas de escolas, universidades, empresas, agricultores e várias outras instituições. Em relação à responsabilidade social, a empresa atua com programas para saúde bucal, gestantes e aposentados, dentre outros.

Assuntos relacionados ao meio ambiente e à responsabilidade social estão presentes em documentos da organização Alfa, em seu site e em atividades e ações ligadas ao SIG. O jornal bimestral da empresa, veiculado há 33 anos, sempre tratou destes temas em suas edições. Porém, no ano de 2009, trouxe o termo sustentabilidade em sua edição de abril/maio, quando na época a empresa instalou a nova caldeira de biomassa. No ano de 2011, uma coluna específica e fixa foi destinada para o assunto sustentabilidade, termo baseado na definição do *triple bottom line*. Na primeira oportunidade, a organização Alfa divulgou ações de responsabilidade social que realizava junto aos colaboradores e ações relacionadas ao meio ambiente junto à comunidade e ao município onde está instalada.

Ao ser questionado sobre o entendimento de sustentabilidade, o entrevistado do departamento de SIG relata:

Entendemos que para sermos considerados uma empresa sustentável devemos trabalhar de forma a atender o que comumente é chamado de o tripé da sustentabilidade, onde ações ecológicas, sociais e econômicas são conduzidas paralelamente. Uma vez que uma das pernas deste tripé não seja atendida, a empresa compromete sua sustentabilidade. (Entrevistado SIG 2).

O entendimento de sustentabilidade segundo a definição proposta por Elkington (2001), e uma coluna fixa para tratar deste tema em seu jornal, demonstra o conhecimento da empresa em favorecer uma inicial reflexão sobre este assunto a todos os seus colaboradores. Em sua missão e valores, a organização Alfa trata de princípios como ética, responsabilidade, crescimento continuado e equilibrado. Apesar disto, talvez pela necessidade das certificações e cumprimento da legislação, percebe-se na fala dos entrevistados que a organização Alfa acaba focando um pouco mais na sustentabilidade ambiental, se comparada à sustentabilidade social, já que esta última não possui muitas práticas formalizadas na organização. Este fato reforça as explicações de Barkemeyer *et al.* (2011); Bebbington e Dillard (2009); Miller Buys e Summerville (2007) e Foladori (2002), quando relatam que este assunto é polêmico e complexo, pois as medidas quanto à sustentabilidade social são mais subjetivas (BEBBINGTON; DILLARD; 2009, MILLER BUYS; SUMMERVILLE; 2007) e, por isso, tornam-se custosas de se implantar na prática organizacional. Como hoje ainda não existe um modelo mundialmente aceito e padronizado de sustentabilidade organizacional (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012), as empresas tratam do tema por meio de ISOs e outras certificações. Assim, conforme demonstra a pesquisa pode-se inferir que a empresa Alfa busca os princípios norteadores de sustentabilidade que são as ações de cunho ecológico, social e econômico, conforme evidenciado na pesquisa de campo e nos dados secundários obtidos por meio de documentos e site da empresa.

A organização Alfa também possui um sistema de gestão por competências, começando o processo de implantação em 2005. Em 2009, o sistema sofreu uma simplificação, passando a existir uma só avaliação, para todos os funcionários, mas com duas competências específicas para cargos de gestão. Desde então, a empresa integra a gestão por competências com a avaliação 360º, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), treinamentos, cursos, capacitações, recrutamento e seleção.

O entendimento de competência pela organização Alfa é relacionado ao conceito de “somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes” (Entrevistado RH 2). Porém, na visão de Dutra (2001, 2012), esta perspectiva é pouco instrumental, pois não garante que elas irão agregar valor à organização. Mesmo assim, na apresentação do sistema “Gestão de Pessoas por Competências – GPC”, disponibilizado a todos os colaboradores da organização Alfa, é possível verificar que a empresa possui uma expectativa que, com este sistema, ela alcance melhora no nível profissional da organização e do colaborador. De certa forma, existe uma coerência com a proposta de Fleury e Fleury (2004), na qual a competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Através da fala do Entrevistado RH 1,

pode-se perceber este entendimento de competência, que gera o desenvolvimento da organização e do indivíduo.

A gente vai desenvolvendo as competências e aí a gente melhora o nível profissional, de cada um dos profissionais que trabalham aqui. Melhorando os profissionais, melhora a empresa, então a gente eleva o patamar e aí esse ciclo que nos levaria para cima, para a visão. Então essa é a ideia que é de desenvolvimento mesmo. (Entrevistado RH 1).

Ao analisar as competências descritas pela organização Alfa, percebe-se o incentivo à autonomia e iniciativa, na medida em que avalia ações e comportamentos como: “propor e implementar melhorias”, “visualizar oportunidades, ameaças e tendências” e “capacidade de compreender e agir a partir da estratégia estabelecida”. Neste sentido, a empresa conduz as competências com vistas à autonomia e iniciativa do trabalhador, constatação de independência, de responsabilidade e agregação de valor, conforme o entendimento de Zarifian (2003) e Le Boterf (2003).

Das competências voltadas à sustentabilidade encontradas neste trabalho, três também são descritas como importantes ao desenvolvimento dos colaboradores da organização Alfa, a saber: “visão sistêmica”; “tomada de decisões” e “inovação”. Todavia, observando a descrição das competências e as entregas, é possível perceber que na organização Alfa ainda não existe uma formalização de entrega voltada à sustentabilidade. O próprio Entrevistado RH 1 relata que a empresa não trabalha ainda com este foco. Apesar do entendimento da organização Alfa e de seus colaboradores sobre a importância da sustentabilidade (no conceito do *triple bottom line*), este tema ainda não se relaciona formalmente com o departamento de Recursos Humanos.

Mesmo sem um programa específico para o desenvolvimento das competências e entregas voltadas à sustentabilidade, o presente trabalho teve o intuito de avaliar como o corpo gestor tático da organização Alfa se autoavalia neste quesito, já que a empresa possui algumas certificações e ações relacionadas à gestão ambiental e social. Para isto, foram entregues questionários para todos os gerentes e coordenadores da organização Alfa que estão alocados na planta fabril do interior do Paraná. Foram dezoito possíveis respondentes e treze questionários preenchidos.

Ao analisar as respostas dos questionários aplicados, foi possível verificar que a maioria das entregas voltadas à sustentabilidade é atendida pelos gestores táticos da organização Alfa. Das dezenove entregas, duas constaram como “em desenvolvimento” e quatro tiveram respostas difusas, não podendo inferir um padrão para estas entregas. O quadro 1 demonstra as respostas encontradas através do questionário aplicado.

Quadro 1 – Resultado dos questionários aplicados aos gestores.

Competência	Entregas	Não Atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica	Nota Média da Entrega	Nota Média Competência	Padrão de Resposta
A. Comunicação	1		23%	62%	8%	8%	1,69	1,33	Concentrada
	9		38%	46%		15%	1,31		Difusa
	15	8%	69%	15%		8%	1		Concentrada
B. Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	2		15%	69%	15%		2	1,85	Concentrada
	10		8%	77%	15%		2,08		Concentrada
	16		38%	54%		8%	1,46		Concentrada
C. Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	3		46%	46%		8%	1,38	1,77	Difusa
	17			85%	15%		2,15		Concentrada
D. Gerenciamento de conflitos	6		15%	77%	8%		1,92	1,92	Concentrada
	13		8%	92%			1,92		Concentrada
E. Visão sistêmica	4		23%	69%	8%		1,85	1,69	Concentrada
	11		46%	54%			1,54		Concentrada
F. Tomada de decisão	5			92%	8%		2,08	1,92	Concentrada
	7		8%	77%	8%	8%	1,85		Concentrada
	14		15%	77%	8%		1,92		Concentrada
	18		23%	69%	8%		1,85		Concentrada
G. Inovação	8		69%	23%		8%	1,15	1,31	Concentrada
	12	8%	38%	46%	8%		1,54		Difusa
	19	8%	46%	38%		8%	1,23		Difusa
Média		1%	28%	62%	6%	4%		1,68	

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de ainda não existir ligação da área de gestão de pessoas com o desenvolvimento de competências voltadas à sustentabilidade, foi identificado que existem competências que são comuns ao quadro de competências encontrado neste artigo e ao quadro de competências da organização Alfa. A diferença é que, na empresa, não existe nenhuma entrega especificamente voltada à sustentabilidade. Mesmo assim, através da pontuação encontrada nos resultados dos questionários, foi possível perceber que algumas competências acabam tendo reflexos positivos quando se trata do tema sustentabilidade. Outras, mesmo que incentivadas pela organização Alfa, não refletem em entregas voltadas à sustentabilidade.

A partir dos dados alcançados, percebeu-se que o corpo gestor tático possui competências e entregas no estágio nomeado por Dutra (2001, 2006, 20012) como “em desenvolvimento” (notas de 0,75 a 1,49) e “atende” (notas de 1,50 a 2,24). O quadro 4 demonstra a pontuação de cada uma das competências. Em ordem decrescente, as competências que se encontram no estágio de atendidas foram: “gerenciamento de conflitos” (1,92); “tomada de decisão” (1,92); “orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem” (1,85); “orientação para a saúde, segurança e meio ambiente” (1,77); “visão sistêmica” (1,69). Apenas duas competências foram avaliadas como em desenvolvimento que são: “comunicação” (1,33) e “inovação” (1,31).

Apesar da nota baixa em “inovação”, é interessante perceber que a organização Alfa avalia a competência “atuação com visão para mudança e inovação”. Observando o formulário no qual estão descritas as entregas referentes a esta competência, percebe-se que elas são detalhadas em entregas descritas de forma subjetiva e podem-se encaixar em vários aspectos, sejam econômicos, sociais ou ambientais. Portanto, pode-se inferir que ao tratar da inovação com aspectos específicos de sustentabilidade, o corpo de gestores táticos ainda sente dificuldades de se posicionar em entregas dirigidas a este tema. Contudo a inovação tem sido reconhecida como o principal motor do desenvolvimento e sustentabilidade (CABRAL apud CORREA et al., 2010) e seria interessante o seu estímulo. A competência “comunicação” não faz parte das competências elencadas no sistema de Gestão de Pessoas por Competências da organização Alfa, e desta forma, a pontuação mais baixa pode ser resultado dessa falta de incentivo.

A competência melhor avaliada foi a “tomada de decisão” (1,92) e “gerenciamento de conflitos” (1,92), conforme exposto no quadro 4. “Tomada de decisão” também é avaliada pela organização Alfa e é específica do eixo de gestão. A competência “gerenciamento de conflitos” não consta como competência específica na organização, mas dentro da competência avaliada pela empresa, chamada de “liderança com espírito de equipe”, na qual se inclui a entrega “administra conflitos, monitora o clima e mantém a união do grupo”. Assim, nota-se coerência entre as respostas e as políticas de gestão por competências praticadas na organização Alfa.

As outras competências que foram destacadas como “atendidas” possuem apoio da organização, seja diretamente na avaliação das competências, seja indiretamente por meio do departamento de Recursos Humanos e SIG, conforme seguem: “orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem” (1,85) encontra no RH enfoque já que é estimulado o desenvolvimento pessoal através do PDI; “orientação para saúde, segurança e meio ambiente” (1,77) é apoiado pelo SIG, pois devido às certificações relacionadas são necessárias ações, palestras, treinamentos, cursos, entre outros; “visão sistêmica” (1,69) compõe o quadro de competências avaliadas pelo RH.

A média geral do corpo gestor tático da organização Alfa é 1,68, enquadrando-se no nível de “atende” (notas 1,50 a 2,24). Isto é, os gestores autoavaliam que atendem aos requisitos enumerados no instrumento de pesquisa, apesar da organização Alfa não possuir políticas do departamento de Recursos Humanos dedicadas ao estímulo das competências voltadas à sustentabilidade. Além de não destacar entregas específicas para este fim, a organização também não possui recompensas financeiras e prêmios de reconhecimento, pontuados por Daily e Huang (2001), como fatores de motivação e reforço para que os colaboradores sejam responsáveis pelo desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.

Apesar dos gestores intermediários considerarem que possuem competências que atendam aos requisitos voltados à sustentabilidade, a empresa Alfa não tem desenvolvido estas competências de forma sistemática e formal, e ainda não as valorizam. O resultado desta pesquisa pode refletir o entendimento de sustentabilidade pelos gestores a partir das ações de

cunho ambiental e social que são estimuladas pelas certificações, projetos e programas internos para este fim.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade organizacional pode ser fundamentada através do entendimento dos três pilares ou o *triple bottom line* (ELKINGTON, 2001). Este entendimento de Elkington (2001) trouxe uma visão mais ampla de sustentabilidade nas organizações, já que o foco somente nos lucros não mais gerava certezas de prosperidade no futuro. Nesse sentido, compreender sustentabilidade como “o princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações” (ELKINGTON, 2001, p. 20) pode gerar novas ações e reflexões em governos, organizações e instituições acadêmicas. Trabalhar os três pilares – econômico, social e ambiental – na sociedade e nas organizações, segundo Elkington (2001), é um desafio e recusá-lo é correr o risco de extinção. Nessa perspectiva, a sustentabilidade organizacional traz lucro aos acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações, podendo assim tratar a sustentabilidade como uma competência organizacional, que se reflete em competências individuais.

Visando investigar as competências e entregas individuais voltadas à sustentabilidade, assimilaram-se os estudos de Ramus (2002), EFMD (2005), Hind, Wilson e Lenssen (2009), Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), sendo possível chegar a um quadro de competências e entregas e elaborar um questionário com base em Dutra (2001, 2006, 2012) para avaliar o estágio em que elas se encontram. Para isso foi realizada a autoavaliação dos gerentes e coordenadores da organização Alfa. Percebeu-se que a maioria das competências e entregas voltadas à sustentabilidade encontra-se avaliada pelos respondentes como “atendida”, ainda que o departamento de Recursos Humanos não possua uma política formal de desenvolvimento de competências voltadas à sustentabilidade.

Dessa forma, pode-se sugerir que as respostas foram alcançadas devido ao desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão, que promove atividades junto à organização para alcance e manutenção das mais diversas certificações referentes ao meio ambiente, qualidade, saúde e segurança no trabalho, segurança nos alimentos, entre outros aspectos. Como este departamento oferece treinamentos, palestras e cursos a todos os colaboradores, uma das possibilidades é que estas ações gerariam a conscientização do corpo gestor, mesmo que indiretamente, quanto à importância da sustentabilidade e isto implicaria na autoavaliação positiva ao atendimento da maioria das competências e entregas voltadas à sustentabilidade. Ainda legítima este posicionamento a avaliação do discurso dos entrevistados quando se referem a este assunto. Eles possuem conhecimento e entendimento do que se trata a sustentabilidade e entendem quais são algumas competências que auxiliam em seu desenvolvimento. Se a prática é efetiva caberia uma investigação de maior porte realizando questionários junto aos subordinados e superiores.

Por fim, este trabalho gerou contribuições de caráter teórico e prático ao refletir sobre as competências e entregas voltadas à sustentabilidade dos gestores de nível tático. Sendo a relação da gestão por competências e sustentabilidade um tema pouco discutido, este estudo traz à tona ponderações sobre a importância de estruturar, avaliar e desenvolver competências que possam auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade dentro das organizações. Além disso, foi apresentada a relevância de se desenvolver um corpo de gestores sensível às práticas de sustentabilidade organizacional. Assim, conforme exposto por Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), para a sustentabilidade ser institucionalizada na

organização, faz-se necessário conquistar os funcionários e compartilhar com eles esta nova visão de negócio, a fim de se fortalecer uma cultura voltada à sustentabilidade.

As limitações do trabalho foram em relação a um segmento pesquisado – gestão intermediária, de um tipo de organização – indústria alimentícia, podendo ser realizadas outras pesquisas em outros níveis organizacionais e diversos tipos de organizações públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMAZONAS, M. C. Desenvolvimento sustentável e a economia ecológica. In: NOBRE, M.; AMAZONAS, M. de C. (Org.) **Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002. p. 193-278.
- ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, contexto e significados: algumas questões de análise de dados qualitativos. **Caderno de Pesquisas**, v. 45, p. 66-71, 1983.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARKEMEYER; R. *et al.* What happened to the ‘development’ in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**, 2011. DOI: 10.1002/sd.521. Abstract Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.521/abstract>> Acesso em: 20 mar. 2012.
- BARTH, M. *et al.* Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.
- BEBBINGTON, J.; DILLARD, J. Social sustainability: an organizational-level analysis. In: DILLARD, J.; DUJON, V.; KING, M. C. (Eds.). **Understanding the social dimension of sustainability**. New York: Taylor & Francis, 2009. Cap. 8, p. 157-173.
- CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional: uma Proposta para a Avaliação do Corpo Gestor de Nível Tático. **Revista Economia & Gestão**. No prelo 2014.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.
- CORREA, D. A.; *et al.* Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 90-105, set./dez. 2010.
- DAILY, B. F.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p.1539-1552, 2001.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. **Gestão por competências**. 2006. Disponível em:<http://www.inpe.br/twiki/pub/Home/DocumentosPlanejamento/Gestao_por_Competencias_Joel-Dutra_GT06.pdf>

_____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p. 130-141, 2002.

EFMD. **Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento**. 2005. Disponível em: <http://www.grli.org/index.php/component/docman/cat_view/13-source-documents>. Acesso em: 19 out. 2011.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 102, p.103-113, jan./jun. 2002.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org**, v. 3, n. 2, p.80-89, mai./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/136/118>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

HAHN, T.; SCHEERMESS, M. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 3, n. 3, p. 150-165, 2006.

HART, S. L.; MIELSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004.

HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. Developing leaders for sustainable business. **Corporate Governance**, v. 9, n. 1, p. 7-20, 2009.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. 425 f. 2008. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

JACKSON, S. E. *et al.* State-of-art and future directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Research in Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

KING, A. W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 42, n.1, p.35-49, jan/mar, 2002.

LAVILLE, E. **A empresa verde**. São Paulo: ÔTE, 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

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.

MILLER, E.; BUYS, L.; SUMMERVILLE, J. Quantifying the social dimension of triple bottom line: development of a framework and indicators to assess the social impact of organizations. **International Journal of Governance & Business Ethics**, v. 3, p. 223-237, 2007.

MOTTA, S. L. S. Competitividade baseada no marketing ecológico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 128-145, set./dez. 2008.

MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade nas organizações: Reflexões e Propostas a Partir das Lógicas do Agir Organizacional e das Competências.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, v. 19, n. 3, p. 371-389, jul./set. 2012.

NUNES, R. S. *et al.* Produção limpa como vantagem competitiva: conceitos e aplicações. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, p. 1-15, 2008.

PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A.; DUTRA, J. S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: FISHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, p. 1-12, dez. 2006.

RAMUS, C. A. Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. **Journal of World Business**, v. 37, p.151-164, 2002.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. **Green HRM: a review, process model, and research agenda.** Working Paper Series 08-01, University of Sheffield, UK, 2009. Disponível em: <http://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving.** San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2007.

SILVA, V. G. **Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: diretrizes e base metodológica.** 2003. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas.** 2004. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SOUZA, D. V.; ZIONI, F. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, n. 2, p.76-85, 2003.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo entre duas instituições financeiras internacionais.** 2008. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STEFANO, S. R.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Gestão estratégica de pessoas. In: STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações.** Guarapuava: Unicentro, p. 319-343, 2011.

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

ZAMCOMPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 447-489, maio/ago. 2012.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência.** São Paulo: SENAC Editora, 2003.