

---

## A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM AÇÕES VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE

---

DOI: 10.5700/rege429

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Luciano Munck

Rafael Borim de Souza

Cristiane Zagui

### RESUMO

O artigo objetivou explorar a relação entre gestão por competências e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. A principal questão em análise é se a gestão por competências pode atuar como mecanismo direcionador das ações organizacionais voltadas à sustentabilidade. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre sustentabilidade e competências e discutida suas relações. No intuito de verificar essa relação em campo, foram selecionadas três grandes empresas localizadas no Norte do Paraná. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os gestores do departamento de recursos humanos. Delineou-se que a aliança entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. A relação em análise é tida como necessária e relevante nas empresas pesquisadas. No entanto, em duas delas, notou-se baixa correlação entre a gestão por competências e as ações voltadas à sustentabilidade. Apenas uma empresa apresentou melhor relacionamento dos conceitos estudados. Por fim, a gestão por competências, em todas as empresas estudadas, foi admitida como elemento essencial para a consistência no desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** competências, gestão da sustentabilidade; sustentabilidade empresarial.

### ABSTRACT

The article aimed to explore the relationship between competency management and organizational actions built for sustainability. The main question under consideration is whether the competency management can act as director of organizational actions aimed at sustainability. To this end, we carried out a qualitative, exploratory and literature research. A search was made on theoretical and methodological studies about sustainability e competencies, and discussed their relationship. In order to verify this relationship in the field, we selected three large companies located in northern of Paraná-Brazil. Data were collected through interviews with managers of the department of human resources. Outlined that the alliance between sustainable management practices and competency models adopted by the organizations procedures tend to result in benefits for society, economy and environment. The relationship in question is regarded as important and necessary in the companies surveyed. However, two of them, it was noted a low correlation between competence management and sustainability actions. Only one company had the best relationship of concepts studied Finally, competency management, in all the companies studied was admitted as an essential element for consistency in the development of organizational actions aimed at sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao se buscar relatos científicos ou não a respeito de modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações, a escassez pode ser considerada o padrão. É possível afirmar também que poucos estudos exploram as relações envoltas aos vínculos entre modelo de gestão, ações, objetivos e resultados da sustentabilidade organizacional. A própria sustentabilidade organizacional, como um todo, ainda pode ser considerada pouco estudada a fundo e o com o rigor necessário.

Um dos principais desafios a enfrentar é que as pesquisas envolvendo modelos de gestão, em sua maioria, se voltam exclusivamente para o aumento da competitividade. Algo que não basta quando a eles inseridos as premissas da sustentabilidade. A principal busca, em princípio, caminha na direção da identificação de uma lógica de gestão que seja capaz de articular e vincular a sustentabilidade às redes ou processos a que pertence e constitui.

O presente estudo, nesse contexto, apresenta uma possibilidade. Aproximar a lógica das competências ao estudo da sustentabilidade nas organizações. Embora, a gestão por competências, até então, também tenha seu foco no exclusivo aumento da competitividade, uma olhar mais atento permite compreendê-la em um sentido mais amplo. Zarifian (2003) chama a atenção para a necessária devolução do trabalho ao homem, com isso volta-se às preocupações concernentes a sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social. Estes fatores acabam por influenciar um melhor entendimento da realidade socialmente construída, em meio a qual, empresas, pessoas e meio ambiente necessitam compartilhar um mesmo território tangenciado por ações interessadas em um desenvolvimento sustentável.

A retomada da valorização da relação entre organização e indivíduo ressalta a importância do ser humano competente na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina empresarial. Ela também pede o alinhamento

dos propósitos coletivos e individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais. Ao se observar o mais disseminado conceito sobre sustentabilidade, percebe-se que ele apregoa que a sustentabilidade envolve as relações sociais, econômicas e ambientais e pauta-se por objetivos que almejam o bem estar das populações presentes e futuras por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes. Como as organizações desempenham papel fundamental para o alcance deste cenário, o engajamento da gestão não só na parte econômica, mas também na social e ambiental conflui em práticas de desenvolvimento produtivo e competitivo interessadas em gerar o menor impacto ambiental possível.

Portanto, pode-se inferir que a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional em pauta. Central nesse processo são os funcionários, uma vez que eles, de acordo com os autores estudados, realizam mais contribuições à medida que são melhores avaliados e valorizados por critérios inseridos nos modelos de gestão praticados pelas organizações.

De forma geral, é possível concluir que, colaboradores que tenham seus respectivos comportamentos avaliados e valorizados por processos transparentes inseridos e disseminados pela aplicabilidade de um modelo de gestão de competências, quando solicitados a participar de realidades amparadas por premissas sustentáveis estarão conscientes e melhores preparados para exercer seu papel.

Delineia-se assim, que a proposição da aliança entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tende a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. Pois a melhor consciência da relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite maior participação dos *stakeholders* em circunstâncias envoltas por condicionantes tidos como sustentáveis.

Toma-se com premissa neste artigo que a gestão por competências concede possibilidade de discussão e solução dos problemas diversos que acompanham o cotidiano das organizações (DUBOIS; ROTHWELL, 2004; DUTRA, 2004). Acredita-se também que a gestão por competências possa ser observada como uma resposta aos anseios sociais por uma gestão que coordene as ações organizacionais e os princípios da sustentabilidade.

Por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade compreendem-se atitudes de gestão responsáveis por contribuir com o desenvolvimento socioeconômico aliado ao menor impacto ambiental possível, de maneira que a sobrevivência das gerações contemporâneas e futuras seja algo assegurado pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos variados contextos sociais e organizacionais existentes (MONTIBELLER, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2008; NOSSO FUTURO COMUM, 1991; ZIONI, 2005).

Por este contexto, chega-se a pergunta que fomentou o presente estudo: a gestão por competências tem poder de exercer papel orientador no desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade? Neste sentido, o artigo foi desenvolvido com o objetivo de explorar o considerado possível vínculo entre gestão por competências e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade.

Com o intuito de alcançar o objetivo supramencionado foi realizado um estudo empírico junto a três grandes empresas localizadas na cidade de Londrina/PR, o qual foi orientado pela estratégia de estudo de caso, do tipo multicaso, conduzido por uma abordagem essencialmente qualitativa e que exigiu, quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa, um levantamento bibliográfico sobre os temas em evidência e a aplicação de entrevistas em profundidade com os gestores de recursos humanos de cada uma das empresas investigadas.

A fim de verificar a relevância do objetivo desta pesquisa foram pesquisados nos periódicos qualificados pela CAPES como A1 e A2, artigos que fizeram menção em seus títulos à competência, à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável por meio da leitura de seus *abstracts*. De todos os

periódicos assim caracterizados, 59 foram pesquisados desde a sua respectiva data de fundação. Foram encontrados 59 artigos que possuíam em seu título algum termo que fizesse menção às competências e 79 artigos que indicavam alguma menção à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável. Nenhum destes 138 artigos propôs qualquer relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competências, logo não foi encontrado nenhum trabalho que já tenha perseguido o objetivo geral de pesquisa proposto por meio deste artigo. Tal levantamento foi realizado com o intuito de reforçar a importância da problemática abordada por este artigo para a ciência da Administração.

Para um melhor aprofundamento do tema, optou-se por organizar o texto em seis seções: introdução; desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e organizações; competências: conceitos, abordagens e sua relação com a sustentabilidade; metodologia e procedimentos de pesquisa; discussão e análise; e, considerações finais.

## **2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES**

É notório que as ações de inúmeros agentes sociais, tais como as organizações, incorrem em consequências ambientais nem sempre responsáveis se observadas sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Embora a análise da evidente problemática ambiental ocorra por uma diversidade de abordagens e ciências, neste estudo 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, e 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 sequência 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 história 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).

Entre alguns autores é recorrente o discurso em que os níveis de inovação e de desempenho tecnológico ultrapassam os índices de desenvolvimento humano e de qualidade de vida. 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 aos 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 obter 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 socioambiental e econômica como fenômenos de interesses aliados à continuidade do capitalismo.

Seria interessante que tal resposta ocorresse 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 et al. (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.

A origem do conceito de desenvolvimento sustentável é controversa, contudo a Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente realizada em Estocolmo em 1972 pode ser considerada o ponto de partida oficial. Todavia o tema ganhou abrangência mundial somente com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992, nele cunhou-se a AGENDA 21, documento que contém orientações detalhadas para resolver o paradoxo da coexistência entre progresso tecnológico e aumento da miséria (CLAPP, 2005).

O relatório 'Nosso Futuro Comum', também consolidado na década de 90, introduziu a definição de desenvolvimento sustentável como sendo aquele que permite a geração atual suprir as suas necessidades, sem comprometer as condições de subsistência das gerações futuras. Nesse contexto, a legitimação dos lucros empresariais por uma aceitação social e comunitária passa a ser imprescindível (NOSSO FUTURO COMUM, 1991).

Entende-se então, que ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade seriam aquelas responsáveis por gerar o menor impacto ambiental possível através de suas atividades operacionais, preocupadas em promover um desenvolvimento socioeconômico 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 (MONTIBELLER, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2008; NOSSO FUTURO COMUM, 1991; ZIONI, 2005).

Pela importância da figura do ser humano em todos estes processos é abordada em sequência uma discussão sobre os conceitos e abordagens das competências e a relação destas com o desenvolvimento de ações empresariais voltadas para a sustentabilidade.

### 3. COMPETÊNCIAS: CONCEITOS, ABORDAGENS E SUA RELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE

David McClelland em 1973 introduziu a expressão '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.

Boyatzis (1982), 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 das capacidades individuais de responder a diferentes adversidades sobre cenários diversos.

Boyatzis (1982) e McClelland (1973) concordaram 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 consequente 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, agregando 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 respectivo sucesso. Os trabalhadores produzem os resultados esperados por dominarem suas tarefas funcionais, mas, os pensamentos, sentimentos e ações presentes 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 o desenvolvimento dos desempenhos funcionais sob diferentes normas e ambientes. Assim, as regras de trabalho instigam um intenso comportamento de socialização dos indivíduos, o que gera melhor comunicação, consequência 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 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 relaciona-se diretamente com a 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.

Fleury e Fleury (2008, p.30) articulam um conceito de competência que o aproxima dos preceitos da sustentabilidade: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

As exigências de responsabilidade em seu uso e de agregação de valor social ao indivíduo implicam em torná-lo autônomo em relação às consequências de suas decisões e escolhas. Vive-se atualmente uma crise de e da qualificação. Os diversos relatórios de órgãos governamentais e não governamentais internacionais indicam que os vários desafios organizacionais e sociais mundiais não são rompidos, em grande parte, devido à falta de competência. Portanto, indivíduos, equipes e organizações competentes são capazes de gerar alto valor para a sociedade (FLEURY; FLEURY, 2004).

As competências 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 de gestão de competências 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 funcionários. 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.

Este cenário se estabelecerá por atuações estratégicas 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).

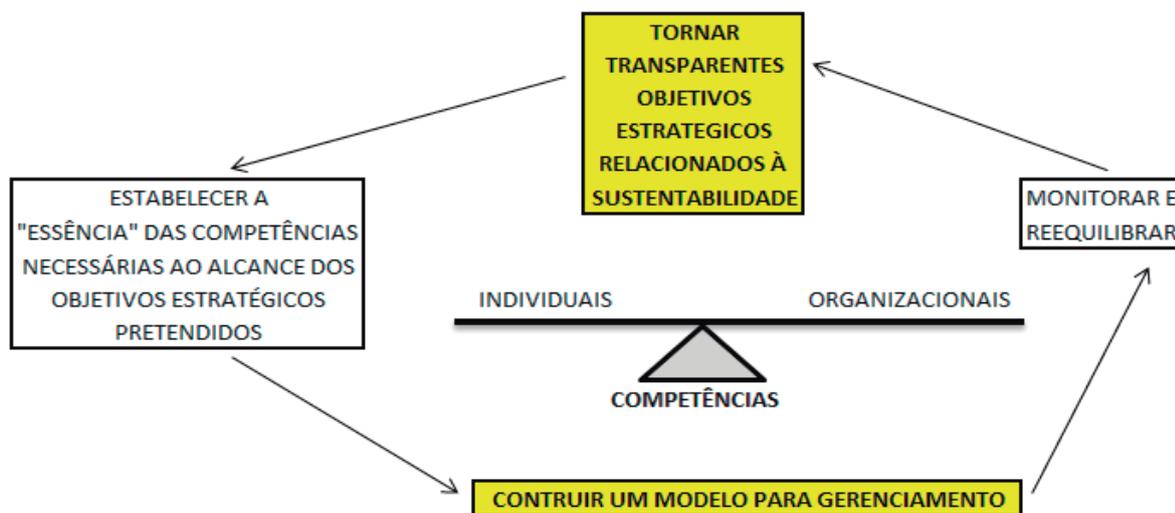
Considera-se, por fim, que as competências interligam homens e empresas, através de uma compreensão sistemática e contributiva retroalimentadora, em que cada uma destas personagens estabelece um compromisso social conjunto, através do qual todos precisam desempenhar seus papéis em processos de desenvolvimento 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 (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2008). E tudo isto pode ser validado por um eficiente e aplicável modelo de competências.

A gestão por competências, portanto, frente à sua estrutura e pilares, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Ao interligar e aproximar indivíduos e empresas, a gestão por

competências propicia uma ambiência facilitadora de discussões sobre as problemáticas da organização, tanto as relacionadas às responsabilidades econômicas, quanto às socioambientais. Nesse sentido, o modelo abre espaço e até mesmo exige conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem mais ser explicados por um corpo teórico neutro ou único.

A lógica das competências, de acordo com Tanguy (1997) e Zarifian (2003) precisa dar conta da coletividade social. Conforme corrobora Leff (2007) isso se dá por meio de processos associados a novos valores, princípios epistemológicos e estratégias conceituais que orientem a construção de uma racionalidade produtiva sobre bases de sustentabilidade ecológica e equidade social. O relacionamento proposto pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1: Relacionamento competências e ações organizacionais voltadas a sustentabilidade.



Fonte: Elaborada pelos autores.

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 se complementam entre si.

#### 4. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

- Pesquisa bibliográfica: levantamento teórico-metodológico sobre sustentabilidade e competências.
- Seleção das empresas: optou-se, aleatoriamente e pelo critério de acessibilidade, por três empresas de representatividade regional que estivessem dispostas a participar do presente estudo.
- Pesquisa qualitativa de natureza exploratória: nesta etapa adotou-se a estratégia de estudo de caso, tipo multicaso. Neste momento da pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade (HAIR JR. et al., 2005) com os gestores de pessoas das

Conforme teorização metodológica proposta por Martins e Theóphilo (2007) a abordagem do problema aconteceu de maneira qualitativa e os objetivos foram analisados do ponto de vista exploratório. O artigo objetivou explorar a relação de influência entre gestão por competências e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Para tanto adotou-se a estratégia de estudo de caso, do tipo multicaso. Foram selecionadas três grandes empresas londrinenses capazes suprir duas premissas: possuir um modelo de competências e, ser reconhecida regionalmente por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade.

Os processos de pesquisa ocorreram em momentos sequenciais e não simultâneos, descritos a seguir:

- empresas analisadas, as quais aconteceram nos meses de outubro e novembro de 2009. Através da aplicação deste instrumento intentou-se, além do foco em análise, criar um contexto informacional a partir do posicionamento dos gestores quanto às competências necessárias para que as organizações desenvolvam ações voltadas para a sustentabilidade e a relevância dos modelos de competências adotados por suas empresas para o alcance destas ações.
- Descrição das entrevistas: As entrevistas guiaram-se pelo conteúdo da coluna "o que verificar?" do protocolo de coleta e análise de

dados (**Quadro 1**, disponível na página seguinte). Por este mesmo protocolo as entrevistas foram descritas e analisadas.

e. Análise e discussão: 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.

**Quadro 1: Protocolo de coleta e análise de dados**

| <b>Categorias</b>  | <b>Autores</b>  | <b>O que verificar?</b>  | <b>Fonte</b>                            |
|--|---|--|---|
| Relação entre demandas organizacionais e valorização dos indivíduos                                | Bitencourt (2005); Boyatzis (1982); Dubois e Rothwell (2004)  | O que é valorizado nas pessoas? Ocorrem avaliações e valorização de desempenhos coerentes ao DS?   | Levantamento Bibliográfico; Entrevistas |
| Competências Organizacionais e Individuais   | Bitencourt (2005); Boyatzis (1982); Drejer (2002); Dubois e Rothwell (2004); Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003) | Qual a definição de competências que mais esteja vinculada com a realidade vivenciada na empresa? Qual o benefício angariado pelo desenvolvimento destas competências? As competências estão alinhadas com a missão da empresa?  | Levantamento Bibliográfico; Entrevistas |
| Atuação estratégica do departamento de recursos humanos e vinculação com ações de sustentabilidade | Dubois e Rothwell (2004) Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)   | Qual a prioridade de gestão do departamento de RH (pessoas ou resultados)? Como se dá a participação do RH e dos funcionários em questões organizacionais diretamente relacionadas a preceitos de sustentabilidade? Os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas pelas empresas? | Levantamento Bibliográfico; Entrevistas |
| A relação entre gestão por competências e ações empresariais sustentáveis                          | Montibeller (2007); Munck e Borim-de-Souza (2008); Tanguy (1997); Zarifian (2003); Zioni (2005)   | Quais as competências necessárias para o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade? Existe formalização da relação entre os temas abordados?   | Levantamento Bibliográfico; Entrevistas |

**Fonte:** elaborado pelos autores

## 5. DISCUSSÃO E ANÁLISE

As empresas analisadas e seus respectivos gestores de pessoas são brevemente caracterizados no **Quadro 2**.

**Quadro 2 – Caracterização das empresas e dos respondentes**

| <b>Empresa 1</b>   | <b>Empresa 2</b>  | <b>Empresa 3</b>  |
|--|---|---|
| Trata-se de uma empresa de capital misto, prestadora de serviços, composta de 600 funcionários e presente no mercado há 41 anos. | Trata-se de uma empresa privada, inserida em um ramo industrial, composta de 370 funcionários e presente no mercado há 10 anos. | Trata-se de uma cooperativa de prestação de serviços, composta por 370 funcionários e presente no mercado há 38 anos. |
| <b>Respondente 1</b>   | <b>Respondente 2</b>  | <b>Respondente 3</b>  |
| 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.     |

**Fonte:** elaborado pelos autores

As discussões a seguir foram sintetizadas a partir da fiel descrição das entrevistas e da pesquisa teórica realizada. O quadro 3, que na

sequência será comentado em maiores detalhes, representa o contexto da gestão das empresas pesquisadas.

**Quadro 3 – Relacionamento das demandas organizacionais à valorização dos indivíduos**

| <b>Categoria</b>  | <b>Empresa 1</b>  | <b>Empresa 2</b>  | <b>Empresa 3</b>   |
|---|---|---|--|
| <b>Relacionamento entre demandas organizacionais e valorização do indivíduo</b> | São valorizadas as pessoas comprometidas na busca de melhores formações técnicas, condições de qualificar o atendimento, e demais e capacitações. O reconhecimento de comportamentos coerentes é informal e dependente dos gestores.            | São valorizadas pessoas com intensas habilidades comportamentais sociais. O 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. |
| <b>Contribuições do Desenvolvimento de Competências</b>                         | O bom desenvolvimento destas competências promovem o alcance dos objetivos estratégicos traçados.   | O desenvolvimento de competências propicia a formação de gestores preparados, equipes desenvolvidas, e contínua manutenção do negócio.  | O pleno desenvolvimento de competências incorre em: maior satisfação dos clientes, redução dos custos, e incremento na QV dos clientes e colaboradores.  |
| <b>Papel do RH e vinculação com ações de sustentabilidade</b>                   | É 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.                                   |

**Fonte:** elaborado pelos autores

A partir das entrevistas, duas das três empresas analisadas, foram consideradas mais

próximas da promoção de ações voltadas para a sustentabilidade, pois o entrevistado 1

embora tenha destacado a preocupação com a sustentabilidade, não afirmou que sua empresa seja sustentável. Já o entrevistado 2 considera sua empresa sustentável por possuir um faturamento consistente e forte preocupação com o desenvolvimento das pessoas. Entretanto, a resposta mais alinhada aos preceitos da sustentabilidade foi a da empresa 3, pois abordou a 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, na análise das missões das três empresas, não se verificou a intenção 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 prioritariamente para o benefício organizacional. Porém, é interessante ressaltar que nas empresas 2 e 3, preocupações quanto ao bem estar de funcionários e clientes foram mencionadas. Estas intenções podem resultar em práticas organizacionais representativas de movimentos socioeconômicos que confluem em atividades operacionais consideradas sustentáveis, pois insinuam que as empresas buscam tratar, de maneira igualitária, questões econômicas, sociais e ambientais.

As três empresas, conforme indicado no **Quadro 3**, 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, por meio de ações informais.

Quando 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 consequentemente 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 última parece estar caminhando para uma nova realidade, pois encontra-se em estágio inicial de implantação de avaliações de desempenho.

Notou-se nas entrevistas realizadas que o conceito de competência utilizado têm uma palavra em comum: resultados. Em síntese, ressaltaram 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 a ênfase da gestão por competências na busca por ações e resultados.

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.

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.

Quando questionados sobre as competências organizacionais que sustentam as propostas estratégicas da empresa, os gestores de pessoas, as listaram. Contudo os gestores das empresas 1 e 2, as confundiram com as competências individuais, somente o entrevistado 3, as definiu corretamente. Drejer (2002) assume que a plena compreensão e o bom desenvolvimento das competências organizacionais resultam no alcance dos propósitos estratégicos das organizações. As três empresas possuem o conhecimento dos benefícios advindos da aplicação eficaz 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 seus resultados e não somente para resultados. Das três empresas pesquisadas, duas (2 e 3) realizam uma priorização de gestão para o desenvolvimento de pessoas por meio de 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 (2005) como pessoas representativas de uma vantagem competitiva sustentável para as 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.

**Quadro 4 – Atuação da área de RH em ações de sustentabilidade e ações organizacionais sustentáveis.**

|   | <b>Empresa 1</b>   | <b>Empresa 2</b>   | <b>Empresa 3</b>   |
|---|--|--|--|
| <b>Atuação do RH e funcionários nas ações de sustentabilidade</b> | 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. Mas o departamento de RH é continuamente convidado a participar destas decisões.  |
| <b>Desenvolvimento de ações empresariais sustentáveis</b>         | Para o desenvolvimento de competências que desenvolvam ações voltadas para a sustentabilidade 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 voltadas para a sustentabilidade é imprescindível um gestor que possua um olhar para o desenvolvimento de pessoas. Competências implícitas a esta realidade são: sensibilidade, auto-confiança, 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. |

Fonte: elaborado pelos autores

Apesar da compreensão e constatação pelos entrevistados da gestão por competências como ferramenta direcionadora de ações organizacionais que deve estar alinhada à estratégia da organização, conforme demonstra os dados do **Quadro 4**, nenhuma das três empresas tem mecanismos de verificação 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. Enfim, evidencia-se o domínio da informalidade nas práticas de gestão. Fato que poderia ser sanado se as hipóteses defendidas nesse artigo se tornassem realidade.

Quando perguntados sobre as competências necessárias para o desenvolvimento de ações empresariais voltadas para a sustentabilidade todos os entrevistados se mostraram surpresos, em especial, por nunca terem pensado sobre o assunto. Houve por parte dos respondentes 1 e 2 uma dificuldade maior de expressão, no entanto todos conseguiram discorrer a respeito. Fato que demonstra que esta prática não faz parte das organizações estudadas na atualidade. O gestor 1, listou comprometimento, iniciativa, empatia e coragem. O gestor 2, listou sensibilidade, auto-confiança, orientação para pessoas, liderança, e visão além do limite físico da empresa. Contudo, observou-se que as competências listadas, em sua maioria, não fazia parte das competências presentes em seus modelos. Na empresa 3 foi observada uma discussão mais interessante. Segundo o gestor de pessoas a empresa 3 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 voltadas para a sustentabilidade. Fato que não pode ser constatado nas demais empresas.

Para Zarifian (2003) e Tanguy (1997) a comunhão de gestão observada na empresa 3 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 de equipes competentes, as quais 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 relação entre gestão por competências e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Para os três gestores entrevistados a relação é nítida. Mas nas empresas 1 e 2 ainda é pouco explorada, conforme síntese do **Quadro 4**. Na empresa 3 o gestor observa uma relação contributiva de inter-dependência entre estes conceitos. Para as três empresas, dentro desta relação, a gestão por competências assume maior poder de influenciar as ações orientadas para a sustentabilidade, mais especificamente nas empresas 2 e 3, há um acordo entre os respondentes de que as ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade são consequentes de uma efetiva gestão de competências. Contudo, a formalização da prática da relação aqui em estudo não pôde ser verificada.

Em suma, o gestor 1, salienta que as competências voltadas a preceitos de sustentabilidade muito importam, mas no momento atual de sua organização ainda não existe esta preocupação, mas ganhará maior relevância conforme sua consolidação como referência para a gestão de pessoas. O gestor 2, afirma que existe uma relação entre competências e o desenvolvimento de ações de sustentabilidade, mas ainda há maior ênfase sobre a rentabilidade do negócio. Sabe-se que as competências bem desenvolvidas são capazes de alcançar objetivos orientados por preceitos de sustentabilidade. Mas, a gestão por competência ainda possui mais influência do que o desenvolvimento das ações voltadas para a sustentabilidade. O gestor 3 destaca que existe uma relação estreita entre gestão de competências e o desenvolvimento de ações orientadas para a sustentabilidade. Há uma interdependência entre estes fenômenos, pois as ações sustentáveis reforçam a existência

efetiva de práticas de gestão de competências. Por um modelo de gestão de competências estabelece-se melhores práticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, decisões orientadas por quesitos de sustentabilidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi realizado com o objetivo de explorar a possível relação entre gestão por competências e o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Mais especificamente intentou-se investigar se a gestão por competências pode atuar como mecanismo direcionador das ações organizacionais voltadas à sustentabilidade.

Em suma, fundamentando-se na presente pesquisa, evidenciou-se que o novo paradigma da sustentabilidade, para se estabelecer, carece de um modelo de gestão que permita aos indivíduos se desenvolver e se tornarem capazes de, com maior autonomia, mobilizar, integrar e transferir conhecimentos de maneira responsável e reconhecida, atendendo às exigências econômicas, mas não comprometendo a sociedade e o ambiente, tanto no médio quanto no longo prazo. As premissas da gestão por competências se alinham a estes propósitos. Porém, como se tratam de assuntos complexos, multidisciplinares e em fase de construção muita cautela é recomendável.

A partir da pesquisa teórica foi possível compreender que as organizações, entendidas como construções humanas, cujos objetivos apenas se tornam reais por ações coerentes dos indivíduos inseridos em suas estruturas hierárquicas, têm de enfrentar, gradativamente, novos escopos de discussões que vão além de seus limites físicos. Os anseios por modelos de gestão que se responsabilizem por articular, em vias responsáveis, preceitos ambientais, sociais e econômicos são refletidos nas empresas pela busca de modelos que propiciem respostas a estas exigências. As premissas da eficaz gestão

por competências indicam a possibilidade de formação de profissionais melhores preparados em tratar estas situações. Mas, importa salientar que a responsabilidade por desenvolver e gerir competências direcionadas às premissas da sustentabilidade está sob a tutela da organização e de seus gestores.

Empiricamente, ou seja, junto às empresas pesquisadas, foi possível constatar que a relação em estudo se faz importante e existente. No entanto, em duas delas, notou-se reduzida formalização das práticas de interligação das reconhecidas contribuições entre a gestão das competências e suas respectivas ações voltadas à sustentabilidade. Já na empresa 3 a relação foi identificada em quase todas as categorias analisadas. Nesta organização foi possível perceber uma complementaridade entre a gestão de competências e o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Contudo, em todas elas ficou evidente que o tema sustentabilidade não é tratado diretamente pela área de recursos humanos, mas sim por escalões superiores. Algo a lamentar, pois quem operacionaliza o modelo de competências implantado é o RH. Elemento que também permite inferir que a relação proposta pela figura 1 ainda está distante de acontecer em todas as empresas pesquisadas.

Na visão dos gestores de pessoas entrevistados, a gestão por competência foi, consensualmente, admitida como fator de forte influência para as ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Para eles o desenvolvimento de competências potencializa melhores práticas de gestão de pessoas, que, conseqüentemente, permitem melhores tomadas de decisões, as quais poderão ser orientadas por preceitos sustentáveis. Ressalte-se que estes preceitos devem estar presentes nas propostas estratégicas da organização.

Em síntese, conforme indica o **Quadro 5**, as relações investigadas por meio deste artigo se mostraram como factíveis e até mutuamente influenciadas.

**Quadro 5 – Síntese das principais relações encontradas**

| <b>Premissas<br/>Gestão por Competências</b>  | <b>Premissas<br/>Ações Sustentáveis</b>   |
|---|---|
| Capacidades individuais de responder a diferentes adversidades em cenários diversos   | Geração atual suprir suas necessidades, sem comprometer as condições de subsistência das gerações futuras |
| Compreensão da significação funcional do indivíduo. Retorno do trabalho para o homem.   | Aceitação social e comunitária dos resultados organizacionais como valor imprescindível                   |
| A competência depende da rede de relacionamentos a que pertence para se efetivar  | Busca pelo bem estar da população mundial compatibilizando interesses econômicos e socioambientais        |
| Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo | Preocupação, em médio e longo prazos, com as comunidades atingidas pelas operações empresariais           |
| Autonomia e comunicação ativa em lugar da passiva   | Emancipação de conhecimentos que permitam o discernimento entre objetividade e neutralidade               |

Fonte: elaborado pelos autores

O artigo, embora de forma embrionária, contribuiu para ampliar a compreensão da impossibilidade de se pensar em sustentabilidade em contexto organizacional sem o resgate da importância do indivíduo e de sua autonomia frente ao trabalho, bem como do entendimento da rede de relacionamentos que depende e influencia uma decisão organizacional. Sem isso, a sustentabilidade poderá ser apenas mais um “bonito” discurso que não encontrou seu caminho prático pela falta do desenvolvimento de competências.

Reconhece-se que a estratégia de pesquisa selecionada (estudo de caso) possui suas limitações quanto a generalizar os resultados das relações investigadas, no entanto tal seleção se justifica pela incipiência deste tema junto à Administração, o que pode ser constatado junto ao levantamento apresentado na introdução. Estudos futuros podem investigar novos casos que investiguem a mesma relação pesquisada neste artigo inclusive por outros procedimentos qualitativos, tais como a etnometodologia e a pesquisa ação por exemplo. Outras contribuições podem ser extraídas de estudos que investiguem este mesmo problema de pesquisa por técnicas de coleta e análise essencialmente quantitativas.

A diversidade de métodos empregados sobre um mesmo fenômeno de pesquisa permite ao universo acadêmico observar suas diversas faces de expressão para o mundo organizacional, situação esta que propicia um cenário gradativamente mais favorável para o

desenvolvimento de modelos de gestão enriquecidos por competências coerentemente alinhadas com os pressupostos de um desenvolvimento sustentável.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

BITENCOURT, C.C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.

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. **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.

DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004, p.15-40.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, jan-mar, 2004.

ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD). 1997-2008. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 10 jul. 2009.

ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR). 2007-2009. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 10 jul. 2009.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2007.

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.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUSA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, v.2, n.2, p.185-202, 2008.

NOSSO FUTURO COMUM. **Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO (REAd). 1995-2009. Disponível em: <<http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/antiores.php>>. Acesso em 10 jul. 2009.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (RAUSP). 1977-2009. Disponível em:

<<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F; Tanguy, L. **Saberes e Competências**. São Paulo : Papyrus, 1997, p.167-197.

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

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.

