

COMPETÊNCIAS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA EXPORTADORA

MIDDLE MANAGEMENT COMPETENCIES AIMED IN ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN A FOOD INDUSTRY ORGANIZATION

Ana Carolina Vilela de Carvalho

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina – UEL

Data de recebimento: 04-08-2013

Data de aceite: 10-10-2014

Silvio Roberto Stefano

Professor adjunto da Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO

Luciano Munck

Professor adjunto da Universidade Estadual de Londrina – UEL

RESUMO

A discussão sobre a sustentabilidade é uma realidade em organizações públicas e privadas, e iniciaram-se reflexões e questionamentos sobre sua forma de responsabilidade e gestão. Este artigo objetivou identificar as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis em uma indústria alimentícia multinacional. Neste estudo de caso, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, de entrevistas semiestruturadas 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. Os resultados geraram contribuições de caráter teórico e prático. Da fundamentação teórica emergiram as competências e entregas voltadas à sustentabilidade dos gestores de nível tático, bem como o desenvolvimento do instrumento de avaliação dessas competências. Dessa forma, foi apresentada a relevância de se desenvolver um corpo de gestores sensível às práticas de sustentabilidade organizacional e percebeu-se que a sustentabilidade pode encontrar na gestão por competências um apoio prático à conscientização organizacional.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional; competências individuais; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The discussion about sustainability is a reality in public and private organizations, and began reflections and questions about his form of responsibility and management. This paper aimed to identify the competencies found in tactical level managers, which may aid in the development of sustainable practices in a multinational food industry organization. In this case study, the data were collected through desk research, semi-structured interviews with two coordinators and two analysts, and have been used a questionnaire to self-assessment of managers and engineers in relation to skills focused on sustainability. The results generated contributions of theoretical and practical. Emerged from theoretical skills and deliveries aimed at sustainability managers' tactical level as well as the development of an assessment tool such skills. Thus was presented the importance of developing a body of managers sensitive to organizational sustainability practices and realized that sustainability can find on the management skills practical support to the organizational awareness.

Keywords: Organizational sustainability; individual competences; human resources.

Endereço dos autores:

Ana Carolina Vilela de Carvalho
ac_carvalho@hotmail.com

Silvio Roberto Stefano
professor-silvio@hotmail.com

Luciano Munck
munck@uel.br

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, o termo sustentabilidade vem sendo debatido com mais frequência pela sociedade, pois percebeu-se 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 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 meio ambiente, e o tema sustentabilidade organizacional chegou 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). Segundo Elkington (2001) a sustentabilidade organizacional refere-se ao desenvolvimento econômico, ambiental e social, isto é, o triple bottom line, e pode ser considerada 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). Assim, a sustentabilidade organizacional é a busca de 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 a real prática da sustentabilidade, ela pode constar como mero apelo de marketing ou cumprimento legal (MOTTA, 2008; SOUZA, 2004). Dessa forma, tendo em vista que os gestores possuem papel de liderança e inspiração (ELKINGTON, 2001; EFMD, 2005) e que principalmente a média

gerência tem fundamental importância para transmitir a mensagem da alta administração e precisam ser recompensados quando atuam de forma excelente quanto à sustentabilidade organizacional (ELKINGTON, 2001), o presente artigo tem por objetivo identificar as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis. Assim, ao identificar as competências e entregas voltadas à sustentabilidade, deseja-se favorecer a promoção da sustentabilidade no ambiente organizacional.

O estudo se torna relevante, pois o tema sobre as competências aliadas à sustentabilidade organizacional ainda não é bastante discutido no meio acadêmico (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012). Além disso, existe o ensejo de se avançar no entendimento das competências com vistas a ações sustentáveis dentro das organizações. Espera-se que com a identificação das competências voltadas à sustentabilidade, bem como com a avaliação e acompanhamento dessas competências e entregas, a organização possa promover a sustentabilidade em seu ambiente interno e externo. Conforme descrito por Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2009, p. 12):

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. E tudo isto pode ser validado por um eficiente e aplicável modelo de competências.

Do ponto de vista metodológico, esta investigação é caracterizada por um estudo de caso em uma indústria alimentícia, cujos dados foram

coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários de autoavaliação junto aos gerentes e coordenadores. A partir da análise de dados foi possível avaliar o contexto da gestão da sustentabilidade na empresa pesquisada, bem como o desenvolvimento das competências voltadas à sustentabilidade no corpo gestor de nível tático.

Dessa forma, este artigo está organizado em seis seções para melhor entendimento do tema: introdução, sustentabilidade organizacional; gestão de pessoas 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. Esses pilares se correlacionam na forma de ecoeficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social e na justiça ambiental, conforme demonstrado na Figura 1. Para o autor, a sustentabilidade organizacional não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares. Ademais, Elkington (2001) ainda frisa que este não é um assunto exclusivo para as grandes corporações, mas a toda cadeia de negócios, passando pelos grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros. Corroborando esse pensamento, Savitz e Weber (2007) afirmam que uma organização sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas enquanto 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.

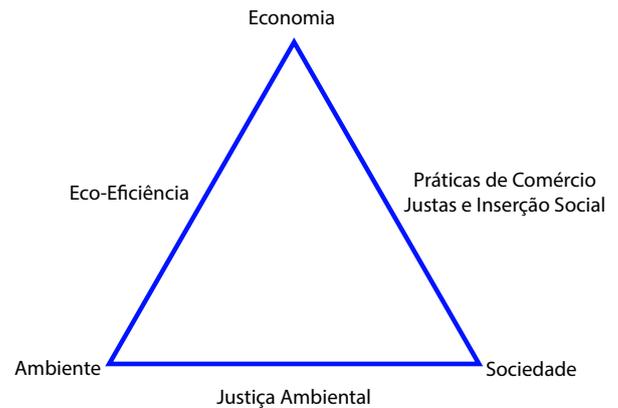


Figura 1: Triple Bottom Line

Fonte: Elaborado por Borim-de-Souza (2010) a partir de Elkington (2001).

Dessa forma, o setor privado não deve somente criar valor econômico e oferecer bens e serviços que melhorem o padrão de vida de seus consumidores, mas 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 e no sistema de produção ambientalmente amigável.

Ao basear-se no pensamento de Elkington (2001), que frisa que é necessário avaliar os pilares de forma integrada, Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que as empresas desejosas de 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 sustentabilidade social nas organizações é um tema muito mais complexo de se entender e comunicar quando comparado à

sustentabilidade 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. Essa visão corrobora a de Bulkin (apud MILLER; BUYS; SUMMERVILLE, 2007), o qual afirma que as metas e relatórios sociais são mais difíceis de se 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, a apenas um ou outro pilar da sustentabilidade (MUNCK, 2013).

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. Contudo, 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. Ademais, Porter e Kramer (2006) destacam que ações socioambientais poderiam influenciar de forma mais profunda ou superficial na rotina, trabalho e ações dos mais diversos departamentos, como gestão de pessoas, operações, compras, vendas e qualquer outro que exista dentro da organização. Apesar de esses estudos dedicarem-se 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. Para o autor, essas condições dependem do contexto no qual a empresa está inserida, distinguindo-se quatro fatores: a) os fundamentos econômicos das empresas; b) a estrutura do setor no qual a empresa opera; c) a sua posição dentro desta estrutura e d) as suas competências organizacionais.

Assim, percebe-se que a sustentabilidade organizacional tem dado enfoque às questões ambientais e sociais, e esses temas têm evoluído em importância e significado 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 dessa forma, a sustentabilidade chega até a gestão de pessoas das organizações, trazendo consigo um questionamento sobre as competências necessárias para seu desenvolvimento. A seção a seguir trata desse aspecto e seus desdobramentos.

2.2. Gestão de pessoas e competências voltadas à sustentabilidade

No atual contexto turbulento e competitivo das organizações, a pressão pela transformação passa a ser uma constante na vida das organizações, e por isso a gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar os autores das mudanças, assim como gerar lideranças que inspirem e facilitem essa contínua transformação (PICCOLOTTO, VASSARI, DUTRA, 2010). Corroboram esse 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 e dessa forma é preciso não somente novas ferramentas

para a prática da gestão de pessoas, mas também uma forma moderna de encarar e conduzir a relação entre as pessoas e o negócio da organização. Assim, percebe-se que 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 à 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 que a sustentabilidade possa ser institucionalizada na organização, torna-se necessário conquistar os colaboradores e compartilhar com eles essa nova visão de negócio, a fim de se fortalecer uma cultura voltada à sustentabilidade. Através da troca de conhecimento e experiências entre os membros da organização, é possível se internalizar novos valores e atitudes, e conseqüentemente minimizar os impactos sociais e ambientais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida.

Dessa forma, a fim de auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, a gestão de pessoas pode atrair, manter e desenvolver competências necessárias à realização desse objetivo. Conforme explicam Fleury e Fleury (2004a), a área de Recursos Humanos precisa explicitar e organizar a relação entre competências organizacionais e individuais, além de garantir o desenvolvimento de competências, agregando valor para o indivíduo.

Nesse aspecto, a compreensão das competências, em termos individuais dos gestores, que favorecem a sustentabilidade organizacional torna-se primordial para a consecução das ações que promovam o desenvolvimento econômico, ambiental e social.

O termo competência pode ser conceituado, de acordo com Zarifian (2003, p. 139)), como “tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. O autor apreço que o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador, no qual este assume autonomia e iniciativa por seus atos. Paralelo 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.

Dessa forma, conclui-se que a sustentabilidade organizacional pode ser desenvolvida mediante as competências individuais sob a ótica do saber agir, assumir responsabilidade e possuir iniciativa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003; DUTRA, 2001, 2012; FLEURY; FLEURY, 2004a). A competência voltada à sustentabilidade deve agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente.

As competências individuais voltadas à sustentabilidade são um tema ainda incipiente, conforme descrito por Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). Apesar dos gestores serem responsáveis por traduzir 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 refere às competências dos gestores para o desenvolvimento de iniciativas rumo à sustentabilidade.

Contudo para se chegar a essas competências voltadas à sustentabilidade, o presente artigo contou com quatro trabalhos de reconhecidos autores, que são: 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, agregados num quadro de forma a extrair as competências voltadas à sustentabilidade de seu conteúdo. Chegou-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 aporte de Dutra (2012), destacaram-se sete competências, que é um número adequado para avaliação. Ademais, o autor ressalta que as entregas não podem ser descritas de forma genérica e vaga, tampouco de observação difícil, o que dá margem a interpretações ambíguas. Dessa forma, procurou-se descrever as entregas de forma clara, com no máximo quatro entregas para cada competência, a fim de não estender demasiadamente o instrumento de pesquisa. Apesar de as competências serem genéricas, as entregas descritas são especificamente voltadas à sustentabilidade.

Pode-se inferir que as entregas traduzem-se em ações específicas voltadas à sustentabilidade. E para que uma empresa possa desenvolver-se como um todo, no sentido da sustentabilidade organizacional, todos os seus gestores devem possuir competências e entregas específicas para este fim. Destarte, o modelo de avaliação de Dutra (2001, 2012) pode ser utilizado como referência para observação das entregas de cada uma das competências. O método de avaliação para tais competências e os procedimentos de pesquisa serão expostos detalhadamente na próxima seção.

3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa trabalha um tema pouco investigado na área de Administração. Para melhor compreensão sobre as competências voltadas à

sustentabilidade, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com reconhecidos autores de diversas áreas de conhecimento. Dessa forma, a pesquisa se propõe a descrever as associações das competências individuais voltadas para a sustentabilidade organizacional, se elas têm efetivamente sido claras e promovidas pelas organizações.

Para tanto, foi escolhido o estudo de caso para descrever uma situação em seu contexto (YIN, 2005), isto é, foram identificadas as competências voltadas à sustentabilidade dentro de uma organização, quais eram mais e menos desenvolvidas e como a organização direta ou indiretamente estimulava essas ações. De acordo com Richardson (1989), esse método permite descrever a complexidade de determinado problema e analisar em maior profundidade o comportamento dos indivíduos, considerados os processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais. De acordo com Yin (2005, p.23), "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Yin (2005) ainda afirma que a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela "(...) capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 2005, p. 19)

A pesquisa é qualitativa, sendo que as entregas das competências voltadas à sustentabilidade encontrada nos gestores e coordenadores foram analisadas através de um questionário para auto-avaliação desenvolvido por Dutra (2001, 2006b, 2012). Além disso, também foi investigada a

percepção quanto ao desenvolvimento das competências voltadas à sustentabilidade organizacional, se isto era presente e de que forma ocorria, formal ou informalmente. Ademais, buscou informações que auxiliaram na compreensão de como o departamento de Recursos Humanos envolve-se no desenvolvimento destas competências.

A pesquisa foi desenvolvida de modo a subsidiar a coleta de dados para que fosse possível realizar a análise de categorias fundamentais à conclusão do trabalho. As categorias analisadas foram: a sustentabilidade organizacional, subdividida em econômica, ambiental e social; a gestão por competência e seu modelo implantado na organização; e as competências individuais voltadas à sustentabilidade, de maneira a analisar sua formalização e reflexão por parte da organização.

O estudo foi realizado em uma empresa do setor industrial alimentício e de exportação, a qual foi selecionada porque conta com dois pré-requisitos: a) possui práticas voltadas à sustentabilidade e; b) possui implantado um sistema de gestão por competências. Ademais, a empresa objeto de estudo deveria estar disponível para que se pudesse realizar uma pesquisa em profundidade. Por motivo de sigilo, a empresa será denominada 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 à sua importância no ambiente organizacional. Afinal, segundo Elkington (2001), são eles os grandes responsáveis por inspirar os colaboradores a trabalhar com os princípios de sustentabilidade organizacional.

A primeira entrevista foi 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 à analista de Recursos Humanos (nomeada 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) pôster 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. Dessa 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 análise das respostas dos questionários é baseada nos trabalhos de Dutra (2001, 2006b, 2012). Com base nas respostas obtidas dos questionários, faz-se a média simples e, assim, pode-se analisar se uma competência está mais ou menos desenvolvida. Para esses autores, 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) formação; b) experiência; e c) conhecimento e habilidade. Contudo, como este artigo visa somente à avaliação das competências, a análise será realizada em um só eixo, sendo 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 utilizarem 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 disso 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 nesses 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).

Assim, 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. Assim, 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 o que produz, atingindo os cinco continentes. Seu maior

mercado é a Ásia, seguido da Europa Oriental, Estados Unidos da América, Europa Ocidental e demais mercados.

Devido à 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. Em relação à 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 de a 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.

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 desses 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. Contudo, foi no ano de 2011 que foi destinada uma coluna específica e fixa 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 a coluna fixa para tratar do tema em seu jornal, demonstra o conhecimento da empresa em favorecer uma inicial reflexão sobre esse tema a todos os seus colaboradores. Contudo, talvez pela necessidade das certificações e cumprimento da legislação, percebe-se na fala dos entrevistados que a organização Alfa acaba focando mais na sustentabilidade ambiental, se comparada à sustentabilidade social, já que esta última não possui muitas práticas formalizadas na organização. Esse fato corrobora 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.

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 360°, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), treinamentos, cursos, capacitações, recrutamento e seleção.

O entendimento de competência pela organização Alfa é relacionado ao conceito de "soma-tória de conhecimentos, habilidades e atitudes" (Entrevistado RH 2). Contudo, na visão de Dutra

(2001, 2012), essa 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 de que com esse 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 (2004a), na qual a competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Através da fala do Entrevistado RH 1, pode-se perceber esse 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 da organização Alfa, percebe-se o incentivo à autonomia e iniciativa, na medida em que trata de “propor e implementar melhorias”, “visualizar oportunidades, ameaças e tendências” e “capacidade de compreender e agir a partir da estratégia estabelecida”. Nesse 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).

Quanto às competências voltadas à sustentabilidade, a empresa não possui um desenvolvimento específico para esse fim. Apesar de descrever a competência “orientação para resultados” como capacidade de alcançar metas relacionadas à responsabilidade sócioambiental, ao verificar-se as

suas entregas não se encontra uma especificamente voltada à sustentabilidade. Assim, ainda não existe uma relação clara entre gestão por competências e sustentabilidade.

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”. Contudo, observando-se 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 desenvolvimento de competências voltadas à sustentabilidade. 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 nesse quesito, já que a empresa possui algumas certificações 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.

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. Contudo, 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, 2006b, 20012) como “em desenvolvimento” (notas de 0,75 a 1,49) e “atende” (notas de 1,50 a 2,24). Apresenta-se a pontuação de cada uma das competências, sendo que, 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”. Contudo, observando o formulário no qual estão descritas as entregas referentes a essa 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 GPC da organização Alfa e dessa forma, a pontuação mais baixa pode ser resultado dessa falta de incentivo.

As competências melhor avaliadas foram “tomada de decisão” (1,92) e “gerenciamento de conflitos” (1,92). “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 sim dentro da competência avaliada pela empresa, chamada “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.

Ademais, 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 segue: “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. Contudo, ao analisar as informações mencionadas nas entrevistas com os funcionários da empresa, notou-se que a organização Alfa não possui 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. Assim, apesar de os gestores intermediários considerarem que possuem competências que atendem aos requisitos voltados à sustentabilidade, as empresa Alfa não tem desenvolvido essas competências de forma sistemática e ainda não as valoriza.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desse modo, por meio dessa pesquisa foi possível verificar quais são as competências e entregas que precisariam de mais atenção por parte da organização, caso desejem elevar seu nível de desenvolvimento quando se trata das competências voltadas à sustentabilidade. Com este instrumento de pesquisa, fazem-se possíveis as avaliações gerais de todo o corpo tático e avaliações detalhadas por respondente, como por exemplo qual das competências é melhor ou pior avaliada.

A sustentabilidade organizacional é fundamentada através do entendimento dos três pilares ou o triple bottom line (ELKINGTON, 2001). Esse 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. Para o autor, a sustentabilidade organizacional não é um assunto exclusivo das grandes corporações, mas de toda a cadeia de negócios.

Fazendo um contraponto ao trabalho de pesquisa realizado neste artigo, em busca das competências voltadas à sustentabilidade, foi solicitado aos entrevistados que eles opinassem quais eram as competências que auxiliariam no desenvolvimento da sustentabilidade dentro da empresa. Verificou-se uma correlação entre as respostas dos entrevistados com as competências encontradas através da pesquisa teórica. Visão sistêmica, tomada de decisão e comunicação são itens que se encontram no quadro de competências voltadas à sustentabilidade. A diferenciação ocorre na forma como a organização encara as entregas destas competências, já que poderiam ser mais focadas no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.

Nessa perspectiva, a sustentabilidade organizacional traz lucro aos acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações. Assim, pode-se tratar a sustentabilidade como uma competência organizacional, que se reflete em competências individuais. Dessa forma, almeja-se que o quadro de análise das competências e entregas que foi desenvolvido pela pesquisa possa auxiliar na orientação de gestores a fim de que possam alcançar maior efetividade na busca da sustentabilidade organizacional.

Por fim, esse 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 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*, São Paulo, v. 45, p. 66-71, 1983.

ATKINSON, G.; HETT, T.; NEWCOMBE, J. Measuring 'Corporate Sustainability'. *Social Research*, New York, v. 66, p. 1-38, 1999.

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*, Bingley, 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.

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

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*, Bingley, v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

REFERÊNCIAS

- 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.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006a.
- DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. 2006b. Disponível em: <http://www.inpe.br/twiki/pub/Home/DocumentosPlanejamento/Gestao_por_Competencias_Joel-Dutra_GT06.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2012.
- DUTRA, J. S. *estão 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*, Malden, 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: 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, 2004a.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar., 2004b.
- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão.Org.*, Recife, v. 3, n. 2, p. 80-89, mai./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view-File/136/118>>. Acesso em: 17 mar. 2012.
- HAHN, T.; SCHEERMESS, M. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Malden, v. 3, n. 3, p. 150-165, 2006.
- HART, S. L.; MIELSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004.
- HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. Developing Leaders for Sustainable Business. *Corporate Governance*, Bingley, 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*. 2008. 425 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- JACKSON, S. E. *et al.* State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, Mering, v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

REFERÊNCIAS

- 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.
- MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Design for The Triple Bottom Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, Amsterdam, v. 9, n. 3, p. 251-258, 2002.
- 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*, Gênova, v. 3, p. 223-237, 2007.
- MOL, A. *Globalization and Environmental Reform: the Ecological Modernization of the Global Economy*. Cambridge: MIT Press, 2003.
- MOTTA, S. L. S. Competitividade baseada no marketing ecológico. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 10, n. 22, p. 128-145, set./dez. 2008.
- MUNCK, L. *Gestão da Sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- 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*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2008.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUSA, R. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 254-288, jul./dez. 2009.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUSA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 371-389, jul./set. 2012.
- MUNCK, L. MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUSA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma *framework* representativa do agir competente para seu acontecimento. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, edição especial, p. 147-158, dez. 2011.
- NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, Charlottesville, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004.
- 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, 2008. p. 1-15.
- 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: DUTRA, J. S. (Org.), *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*, São Paulo, v. 84, n. 12, p. 78-92, dez. 2006.

REFERÊNCIAS

RAMUS, C. A. Encouraging Innovative Environmental Actions: what Companies and Managers Must Do. *Journal of World Business*, New York, 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*, Sheffield, 2008. Disponível em: <<http://www.shef.ac.uk/management/staff/profile/renwick.html>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

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*, São Paulo, 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, 2011. p. 319-343.

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

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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