



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO

**COMPETÊNCIAS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE NA
GESTÃO INTERMEDIÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Londrina
2012

ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO

**COMPETÊNCIAS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE NA
GESTÃO INTERMEDIÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Roberto Stefano

Londrina
2012

ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO

**COMPETÊNCIAS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO
INTERMEDIÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para a obtenção do título de mestre.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sílvio Roberto Stefano
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Luciano Munck
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari
Universidade Nove de Julho

Londrina, 20 de dezembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Tenho grande alegria de chegar neste momento, pois sei que este trabalho não seria possível se não fosse a ajuda e apoio de inúmeras pessoas.

Ao meu orientador, professor Dr. Sílvio Roberto Stefano, que com muita paciência apoiou-me neste percurso, dando-me direcionamento, conselhos e ensinamentos.

Ao professor Dr. Luciano Munck e à professora Dra. Lilian Mara Aligleri que tanto contribuíram na etapa de qualificação e em outros momentos.

Ao professor Dr. Emerson Antonio Maccari que aceitou participar da banca de defesa, mesmo sendo em um período difícil de agendar.

Ao professor Dr. Benilson Borinelli, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração, que foi compreensivo em meu processo de desenvolvimento.

A todos os professores e colegas, que em muito contribuíram para que esta estrada fosse trilhada de forma a quebrar paradigmas e buscar conhecimento. Em especial, agradeço à Vivian, Livia e Bernardo que me ajudaram, de diversas formas, sempre com muita generosidade.

Ao Chico que sempre se mostrou disposto e prestativo a tirar todas as dúvidas e ajudar em todos os processos internos.

À empresa que participou da pesquisa e aos profissionais que me atenderam tão prestativamente.

À professora Isabel Cordeiro pelas revisões de português e à Márcia Carvalho pela revisão das normas.

À Ana Paula por ouvir minhas divagações e me ajudar com muito 'kit kat'.

Aos grandes profissionais que admiro, João Francisco, Jair e Rodolfo, que entenderam meu afastamento da empresa para que pudesse desenvolver meu conhecimento.

A todos os meus familiares e amigos, que compreenderam minhas ausências em festas, comemorações e encontros. Saibam que vocês fazem minha vida ficar mais leve.

Ao João Gabriel, meu irmão e amigo, grande no coração e na bondade.

Ao Marcio Aurelio Furtado Montezuma que, além de ser um profissional dedicado e competente, também é um exemplo de carinho, afeto e amor. Agradeço pelos conselhos, apoio e compreensão.

Aos meus pais, Neide e Paulo, que tenho grande admiração e que são exemplos de determinação, caráter e dedicação. Sou grata por todo incentivo e porque o ensinamento que vocês me deram é inestimável.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente ajudaram-me neste caminho. Cada apoio foi fundamental.

Acima de tudo, agradeço a Deus, que verdadeiramente é o mestre da vida e do amor e que sem a Sua graça, nada seria possível.

CARVALHO, Ana Carolina Vilela de. **Competências voltadas à sustentabilidade na gestão intermediária: um estudo de caso na indústria alimentícia**. 2012. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

RESUMO

A discussão em torno da sustentabilidade tornou-se uma realidade em organizações públicas e privadas, e iniciaram-se reflexões e questionamentos sobre sua forma de responsabilidade e gestão. A fim de que este movimento organizacional torne-se efetivo, estudos apontam que é necessária a participação de lideranças no processo de criação e estímulo a novas formas de pensar e agir em termos de sustentabilidade organizacional. Assim, considerou-se relevante analisar a relação de competências voltadas à sustentabilidade dos gestores do nível tático de uma organização pertencente ao setor industrial. Para que fosse possível alcançar tal objetivo, realizou-se uma revisão teórica abordando os temas sustentabilidade organizacional, que se baseia nas considerações de resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações, chamado '*triple bottom line*', e competências, entendida para além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos no contexto profissional, mas como entrega e agregação de valor para a organização e para o indivíduo. Além disso, da fundamentação teórica emergiu um quadro de competências e entregas voltadas à sustentabilidade, bem como um modelo para avaliação. Do ponto de vista metodológico, esta investigação é caracterizada como exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, adotando um estudo de caso em uma indústria alimentícia como estratégia de pesquisa, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas 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, que apesar de não se declarar como sustentável, possui práticas e ações voltadas ao desenvolvimento econômico, ao cuidado com o meio ambiente, ao bem estar dos *stakeholders*, e à melhoria contínua de seus processos. Além disso, observou-se que os gerentes e coordenadores da organização autoavaliam que atendem à maioria das competências e entregas voltadas à sustentabilidade, apesar de não contarem com políticas e incentivos específicos por parte do departamento de recursos humanos no que se refere a este tema. Uma possível inferência desse resultado na organização Alfa, é que uma política estruturada e formalizada do Sistema Integrado de Gestão, isto é, da gestão da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, segurança de alimentos e 5S, pode proporcionar percepções positivas quanto à sustentabilidade organizacional no corpo de gestores do nível tático.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional. *Tripple Bottom Line*. Competências individuais.

CARVALHO, Ana Carolina Vilela de. **Competences towards sustainability in the tactical level: a case study on the food industry.** 2012. 151 p. Dissertation (Master's degree in Administration) – State University of Londrina, Londrina, 2012.

ABSTRACT

The discussion towards sustainability became a reality in the public and private organizations. In consequence, there were reflections and questions upon the responsibility and management of this issue. In order to bring this organizational movement to reality, studies suggest that it is necessary leadership participation in the process of creating and encouraging new ways of thinking and acting in terms of organizational sustainability. Therefore, it was considered important to analyze the competence focused on sustainability that makes up a list of deliveries at the tactical level of an organization that belongs to the industrial sector. In order to achieve this goal, it was carried out a literature review addressing themes such as organizational sustainability, which is based on consideration of economic, social and environmental results, called 'triple bottom line'; and competence, understood beyond knowledge, skills and attitudes of individuals in a professional context, but as deliveries and aggregations of value to the organization and the individual. Furthermore, from the theoretical study a competence and delivery framework was emerged which focused on sustainability, as well as a model for their evaluation. From the methodological standpoint, this research is characterized as exploratory and descriptive, with quantitative and qualitative approach, adopting a case study in a food industry as a research strategy. The data was collected through documentary research, semi-structured interviews and questionnaires of self-avaluation. From the data analysis it was possible to evaluate the context of sustainability management in the company researched, that besides not being sustainable, has actions towards economic development, environment care, stakeholders well-being, and continuous improvement of its processes. Also it was likely noted that the managers and coordinators of the organization evaluate that they meet most of competencies and deliveries focused on sustainability despite not relying on specific policies and incentives by human resources department concerning this issue. A possible answer of this result in Alfa organization is the formalized and structured policy in its Integrated Management System, which represents the management of quality, environment, health and safety, food safety and 5S; and it can provide positive perceptions about the organizational sustainability in the tactical level managers.

Key-words: Organizational sustainability. Triple Bottom Line. Individual competences.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estrutura da dissertação -----	18
Quadro 2	Principais conceitos adotados na pesquisa-----	19
Quadro 3	Empresas sustentáveis e seus pilares -----	25
Quadro 4	Os pilares da sustentabilidade organizacional-----	27
Quadro 5	Linha do tempo do ambientalismo corporativo nos países desenvolvidos segundo Hoffman (2000; 2001) -----	41
Quadro 6	Evolução das estratégias empresariais no Canadá -----	43
Quadro 7	Família ISO 14000-----	46
Quadro 8	Impacto social das atividades organizacionais -----	52
Quadro 9	Sete princípios de responsabilidade social segundo a ISO 26000 -----	55
Quadro 10	Competências do profissional -----	68
Quadro 11	Níveis de competências organizacionais -----	71
Quadro 12	Lista das categorias de comportamentos gerenciais encontrados nas empresas que incentivam as iniciativas ambientais dos funcionários -----	72
Quadro 13	Características e valores dos líderes globalmente responsáveis-----	74
Quadro 14	Categorias de atributos para uma liderança responsável-----	76
Quadro 15	Categorização das competências voltadas à sustentabilidade -----	78
Quadro 16	Comportamentos e valores não integrados nas competências categorizadas -----	80
Quadro 17	Descrição de competências segundo Dutra (2012) -----	80
Quadro 18	Competências e entregas dos gestores voltadas à sustentabilidade -----	81
Quadro 19	Competências e entregas relacionadas ao tipo de sustentabilidade-----	83
Quadro 20	Categorias de análise utilizadas para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados-----	87
Quadro 21	Quadro síntese do questionário e categorias de competências -----	91
Quadro 22	Exemplos de respostas concentradas e difusas na avaliação das entregas ----	94
Quadro 23	Síntese dos métodos da pesquisa da dissertação -----	97
Quadro 24	Competências avaliadas pela organização Alfa-----	110
Quadro 25	Histórico de premiações da organização Alfa -----	114
Quadro 26	Comparativo das competências e entregas voltadas à sustentabilidade e competências da organização Alfa-----	115
Quadro 27	Cargo dos respondentes da organização Alfa -----	117

Quadro 28	Distribuição dos respondentes nas áreas funcionais -----	117
Quadro 29	Distribuição das respostas quanto ao tempo de atuação na empresa -----	118
Quadro 30	Distribuição das respostas quanto à formação acadêmica -----	118
Quadro 31	Distribuição de respostas quanto ao curso de formação na graduação -----	119
Quadro 32	Resultado dos questionários aplicados aos gestores -----	119
Quadro 33	Número de respostas marcadas e médias das competências-----	122
Quadro 34	Desvio padrão e moda das competências -----	124
Quadro 35	Nota média geral das competências dos gerentes e coordenadores-----	125
Quadro 36	Nota média das competências dos gerentes e coordenadores -----	125
Quadro 37	Nota média das competências por formação acadêmica -----	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os modelos utilizados para a interligação dos pilares da sustentabilidade organizacional-----	26
Figura 2	Impactos da responsabilidade social empresarial (RSE) na gestão da empresa -	28
Figura 3	Modelo de valor sustentável-----	31
Figura 4	Indicadores de desempenho econômico -----	38
Figura 5	Indicadores de desempenho ambiental-----	48
Figura 6	Sete temas centrais da ISO 26000 -----	54
Figura 7	Indicadores de desempenho referentes a práticas trabalhistas e trabalho decente -----	58
Figura 8	Indicadores de desempenho referentes a direitos humanos -----	59
Figura 9	Indicadores de desempenho referentes à sociedade -----	60
Figura 10	Indicadores de desempenho referentes à responsabilidade pelo produto-----	61
Figura 11	Modelos de competência -----	66
Figura 12	Sistema de avaliação por competências -----	69
Figura 13	Estrutura das ações de desenvolvimento das competências-----	70
Figura 14	Avaliação das competências -----	94
Figura 15	Interação das fontes de dados, instrumentos de pesquisa e métodos de análise de dados -----	96
Figura 16	Distribuição geográfica dos mercados da organização Alfa -----	100
Figura 17	Sistema Integrado de Gestão (SIG) da organização Alfa-----	101
Figura 18	Eixos das carreiras e níveis da organização Alfa -----	109
Figura 19	Ciclo virtuoso do desenvolvimento segundo a organização Alfa -----	112
Figura 20	Distribuição das notas médias das competências por respondente -----	127

LISTA DE ABREVIACOES

EFMD	European Foundation for Management Development
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Standardization Organization
OCDE	Organizao para a Cooperao e o Desenvolvimento Econômico
ONG	Organizao Não Governamental
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA	Sustentabilidade Ambiental
SE	Sustentabilidade Econômica
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SO	Sustentabilidade Organizacional
SS	Sustentabilidade Social
TBL	Triple Bottom Line

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	20
2.1.1	Sustentabilidade organizacional	23
2.1.1.1	Sustentabilidade econômica	33
2.1.1.2	Sustentabilidade ambiental	39
2.1.1.3	Sustentabilidade social	49
2.2	GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS	62
2.2.1	Competências Individuais Voltadas à Sustentabilidade	71
3	MÉTODO DE PESQUISA	85
3.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	85
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	87
3.3	COLETA DOS DADOS	87
3.3.1	Unidade de Análise	88
3.3.2	Público de Análise	89
3.3.3	Instrumento de Coleta de Dados	89
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	92
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	96
3.6	SÍNTESE DOS MÉTODOS DE PESQUISA	97
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	99
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	99
4.2	ANÁLISE DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE	114

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	129
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO-----	133
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDO FUTURO -----	133
	REFERÊNCIAS -----	135
	APÊNDICES 143	
	APÊNDICE A – Questionário-----	144
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado com os gestores e colaboradores da área de recursos humanos -----	147
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado com os gestores e colaboradores da área do Sistema Integrado de Gestão -----	149
	ANEXOS -----	150
	ANEXO A – Organograma organização Alfa -----	151

1 INTRODUÇÃO

A agilidade com que as organizações adaptam-se às mudanças não pode ser considerada um diferencial estratégico, mas uma questão de sobrevivência que deve ser incorporada às práticas organizacionais. Contudo o desafio de mudar ganha maior intensidade devido às tendências relacionadas à globalização, à competitividade, ao fortalecimento de novas potências mundiais, ao desenvolvimento sustentável, dentre muitos outros aspectos que levam as organizações a se adequarem a novos cenários e novos padrões (SALES; SILVA, 2007).

Com a emergência do debate sobre desenvolvimento sustentável em escala mundial, diversas nações iniciaram estudos para adotar e estimular a sustentabilidade organizacional, conforme comentam Atkinson, Hett e Newcombe (1999). As organizações, que através de sua produção, apontavam desenvolvimento econômico elevado, passaram também a apresentar riscos à sociedade devido à poluição, à exploração humana e à desigualdade social. Conforme explicado por Nunes *et al.* (2008), os sistemas de produção muitas vezes utilizam substâncias nocivas e poluentes no decorrer do processo de transformação, assim como recursos finitos em vastas quantidades e ritmo acelerado. Além das consequências ambientais, as sociais também passaram a ser objeto de análise e críticas, conforme exemplo de utilização de mão de obra infantil por um terceirizado da Nike, no sudeste asiático (GUIMARÃES, 2002). Assim, com as diversas repercussões ambientais e sociais que acometeram as organizações, gerou-se uma nova expectativa sobre os reflexos da atividade empresarial perante a sociedade e o meio ambiente. Para que houvesse então um maior equilíbrio, foi proposto que as organizações buscassem a sustentabilidade organizacional.

Não há definição única ou consensual para sustentabilidade organizacional, porém, os inúmeros autores que firmam seus estudos sobre o tema, convergem na ideia básica de que as atividades das organizações desenvolvem-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). Nesse sentido, sustentabilidade organizacional, segundo Elkington (2001), trata do 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). Silva (2003) conceitua a expressão “sustentabilidade organizacional” como a busca de

um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente sustentável. Assim, o conceito de sustentabilidade organizacional induz a um novo modelo de gestão de negócios que envolve, além da dimensão econômico-financeira, as dimensões ambiental e social.

Hoff, Barin-Cruz e Pedrozo (2009) argumentam que para que as organizações se adaptem às tendências e exigências contemporâneas, é preciso considerar a construção da sustentabilidade como um processo, que deve ocorrer de forma gradativa, de modo a adequar características do paradigma centrado na sustentabilidade à realidade organizacional. Os autores ainda inferem que a sustentabilidade influencia e é influenciada pela relação indivíduo-organizações-sociedade, e que as mudanças nos comportamentos individual e coletivo implicam transformações nas exigências sobre as organizações, o que acaba por caracterizar uma aproximação de aspectos desejáveis para o alcance da sustentabilidade.

Assim, pensar em sustentabilidade organizacional é pensar em mudanças no comportamento das pessoas. E isto não é tarefa simples. Muitas organizações dedicam esforços, recursos e tempo para promover transformações nas atitudes das pessoas que trabalham em seus processos. E estas mudanças podem ser realizadas através das competências que integram o quadro funcional das organizações, principalmente no papel dos gestores. Sabe-se da importância de seu papel no processo de inclusão da sustentabilidade na rotina organizacional, conforme detalha Ramus (2002). A autora descreve que o incentivo dos gestores possui papel central no desenvolvimento de iniciativas rumo à sustentabilidade.

Nesse sentido, uma das formas de levar o conceito e práticas sustentáveis a todos os participantes de uma organização seria formar e incentivar os líderes organizacionais a pensar e agir de forma sustentável. A *European Foundation for Management Development* (EFMD) e a Organização das Nações Unidas, por exemplo, desenvolveram um material chamado “Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento”, justamente com foco em descrever recomendações-chave, no intuito de ajudar o líder a compreender a necessidade dos avanços econômicos, sociais e ambientais.

Neste material, desenvolvido ainda com ajuda de representantes seniores de vinte e uma empresas, escolas de negócios e centros de educação para liderança, é tratado que a liderança globalmente responsável seria “ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável” (EFMD, 2005, p. 2). No material, são tratados: os princípios norteadores para os líderes globalmente responsáveis, a educação de executivos e os desafios dos líderes, dentre outros tópicos. Além disso, Wooldridge e Floyd

(1990) salientam que o comprometimento desses gerentes é fundamental para implementar estratégias bem sucedidas. King, Fowler e Zeithaml (2002) ainda destacam que os gerentes de nível intermediário são as peças de ligação essenciais na identificação e implementação das competências, fortalecendo, muitas vezes, os relacionamentos necessários para promovê-las. Por isto, eles podem ajudar a determinar a utilização das competências que, por sua vez, afetam o desempenho da empresa e vantagens competitivas.

Conclui-se que os gestores possuem papel fundamental na conscientização e execução das iniciativas sustentáveis. Suas competências podem auxiliar, incentivar e realizar práticas voltadas ao desenvolvimento econômico, social e ambiental dentro e fora das organizações. Com um pensamento mais global e se preocupando não somente com resultados financeiros, mas com o humano e com a natureza, faz-se a reflexão de quais seriam as competências que influenciariam na sustentabilidade organizacional. Reflexão que é de grande importância para as organizações, academia e governo, pois ao se ter uma clara ideia dessas competências, é possível estruturar programas voltados ao desenvolvimento de profissionais capazes não somente de adquirir e gerar conhecimento, mas também refletir sobre a complexidade de seu comportamento e decisões em uma perspectiva de responsabilidade global e futura (BARTH *et al*, 2007). Contudo, apesar dessa importância, é percebido que o estudo das competências aliadas à sustentabilidade organizacional ainda necessita de discussão acadêmica conforme descrevem Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), ao relatarem que nas revistas qualificadas pela Capes como A1 e A2, nenhum artigo foi encontrado tendo em seu objetivo geral de pesquisa a relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competência.

Assim, este estudo partiu da seguinte situação problema: Qual é a relação de competências voltadas à sustentabilidade dos gestores do nível tático de uma organização pertencente ao setor industrial?

Desta forma, a pesquisa conta com o objetivo geral e objetivos específicos delimitados a seguir:

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação de competências voltadas à sustentabilidade dos gestores do nível tático de uma organização pertencente ao setor industrial.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Descrever o contexto da gestão da sustentabilidade na empresa pesquisada;
- b. Analisar a existência de um delineamento das competências e entregas voltadas à sustentabilidade na organização pesquisada,;
- c. Estruturar um instrumento para avaliação das entregas (competências) voltadas à sustentabilidade organizacional, encontradas nos gestores de nível tático;
- d. Identificar o estágio de desenvolvimento em que se encontram as competências e entregas voltadas à sustentabilidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nas últimas duas décadas, a sustentabilidade vem ganhando força junto às organizações, ao governo, às instituições sem fins lucrativos, à academia, aos consumidores, enfim, junto à sociedade como um todo. Assim, é importante a compreensão de seu significado e consequências na sociedade e nas organizações, e de que forma seria possível sua prática no cotidiano organizacional e governamental (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011).

As organizações possuem papel importante na sociedade. Suas ações refletem em vários aspectos do cotidiano de funcionários, comunidades e até nações, e podem beneficiar ou prejudicar uma rede de pessoas. Assim, para que os prejuízos gerados pelas organizações diminuam e os benefícios sejam concretos, passaram a existir agentes de cobrança de práticas sustentáveis. Estes agentes como governos, sociedades, organizações não governamentais ou consumidores acabaram por cobrar mais ou menos reponsabilidade das organizações e passaram a pressioná-las a se adaptarem e atuarem de acordo com os preceitos de sustentabilidade organizacional (ELKINGTON, 2001; LAVILLE, 2009). Desta forma, a sustentabilidade já não é um termo totalmente desconhecido nas organizações e, em alguns setores e nações, tem ganhado força e legitimidade.

A sustentabilidade organizacional, conforme exposto por Elkington (2001), tem significado quando uma organização procura desenvolver os três pilares que a constituem, o *'triple bottom line'*, que são: o pilar econômico, o social e o ambiental. Estes três, de igual forma, precisam ser trabalhados para que uma organização seja efetivamente

sustentável. O autor destaca que apesar das dificuldades, nenhum dos pilares deve ser deixado ou menosprezado. Contudo, isto não é o que efetivamente ocorre. Ao se tratar do aspecto organizacional da sustentabilidade, percebe-se, na prática, que muitas empresas privilegiam o meio ambiente e focam suas atividades neste quesito. Miller, Buys e Summerville (2007) escrevem que existem dificuldades em se constituir o elemento social da sustentabilidade, pois há uma vasta divergência na melhor forma de definir, medir e reportar os impactos sociais de uma organização, diferentemente dos impactos ambientais, que são mais suscetíveis à mensuração. Igualmente, quanto ao desenvolvimento sustentável no que se refere às diretrizes internacionais para governos e nações, Barkemeyer *et al.* (2011) explicam que se tem evidenciado o meio ambiente. O aspecto social relacionado à diminuição da pobreza e desenvolvimento humano muitas vezes é pouco tratado ou só é evidenciado quando causa um problema ecológico (FOLADORI, 2002). Assim, as práticas concretas relacionadas ao pilar social, dentro e fora da organização, têm sido pouco evidenciadas.

Desse modo, para que esta gestão da sustentabilidade organizacional seja efetivamente real nas organizações, é necessário que haja entendimento e ação por parte das pessoas que constituem as organizações. 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, portanto, precisam ser recompensados quando atuam de forma excelente quanto à sustentabilidade organizacional (ELKINGTON, 2001), o presente trabalho tem por objetivo ampliar a discussão sobre as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis. O estudo das competências aliadas à sustentabilidade organizacional ainda não é muito discutido no meio acadêmico. Conforme artigo de Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), em pesquisa aos periódicos qualificados pela CAPES como A1 e A2, nenhum artigo foi identificado trazendo em seu objetivo geral de pesquisa a relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competência. Contudo, será exposto adiante que alguns trabalhos foram encontrados trazendo termos diferentes, mas relacionados a competências como: comportamentos, características, valores e atitudes. Mesmo assim, o número é reduzido a três trabalhos, e para fins deste estudo foi adicionado o trabalho de Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012).

Destarte, esta dissertação traz uma reflexão sobre as competências voltadas para a sustentabilidade e, para tanto, será realizado um levantamento teórico sobre o desenvolvimento sustentável, sustentabilidade organizacional, competências e as competências voltadas à sustentabilidade dos gestores, além de uma pesquisa de campo sobre

as competências dos gestores encontradas em uma empresa do setor industrial. Este levantamento pode vir a ser útil tanto teoricamente quanto na prática organizacional, no que se refere, principalmente, ao desenvolvimento profissional dos gestores.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de compor um esquema lógico quanto ao entendimento dos temas relacionados à sustentabilidade e às competências individuais a fim de atingir o objetivo de pesquisa. Desta forma, os capítulos são organizados conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura da dissertação

Capítulo	Descrição
2. Fundamentação teórica	Aborda os temas relacionados ao desenvolvimento sustentável, à sustentabilidade organizacional e seus subsistemas, bem como competências e características dos gestores voltados à sustentabilidade.
3. Metodologia	Apresenta a abordagem e estratégia de pesquisa, as quais foram definidas como sendo o estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, realizando análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários, cujo método é o estudo de caso único.
4. Análise e discussão dos resultados	Nesta seção é apresentada a organização pesquisada, a análise dos resultados quantitativos e qualitativos, e sua contraposição com a teoria pesquisada.
5. Considerações finais	São apresentadas as contribuições do estudo, suas limitações e recomendações para estudos futuros.

Fonte: Elaborado pela autora

O segundo capítulo apresenta os apanhados teóricos sobre os temas abordados na dissertação; o terceiro traz a metodologia, descrevendo como se responde às proposições dos objetivos específicos de pesquisa; o quarto capítulo apresenta as organizações, bem como realiza um diálogo entre os resultados encontrados e a teoria apresentada; e as considerações finais tratam das contribuições, limitações e recomendações futuras do estudo.

Para fins de síntese, serão descritos, no quadro 2, os principais conceitos adotados nesta dissertação, conforme segue:

Quadro 2 – Principais conceitos adotados na pesquisa

Termo	Conceito	Referência
Desenvolvimento sustentável	A primeira definição de desenvolvimento sustentável descreve que é “(...) aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Ademais, pode ser compreendido como a harmonização da eficiência econômica, equidade social e prudência ecológica.	Brundtland (1991); Sachs (2004); Savitz e Weber (2007); Aligleri (2011).
Sustentabilidade organizacional	Baseia-se nas considerações de resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações, chamado ‘ <i>triple bottom line</i> ’. Assim, a sustentabilidade organizacional traz lucro aos acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações.	Elkington (2001); Savitz e Weber (2007); Silva (2003); Van Marrewijk e Werre (2003); Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011).
Competências	Competência deve ser observada para além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos no contexto profissional. Segundo Dutra (2006a) competência deve ser entendida como entrega e agregação de valor, e a ela incorporam-se conceitos complementares de: complexidade e espaço ocupacional. Fleury e Fleury (2004a) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Dutra (2001, 2006a, 2012), Zarifian (2003); Le Boterf (2003); Fleury e Fleury (2004a); Tomasi (2004).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os conceitos descritos no quadro 2 foram adotados tendo como base os principais autores das áreas estudadas, alinhados com a pesquisa proposta pela dissertação. Estes autores são referenciados em artigos científicos reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável, à sustentabilidade organizacional e aos seus subsistemas. Também será realizado um levantamento teórico sobre as competências individuais e organizacionais. Por fim serão realizadas as discussões sobre as práticas destes conceitos na rotina das organizações.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional trazem deficiências e ambiguidades em sua compreensão desde a década de 1980, quando o termo foi inicialmente usado, até os dias de hoje, mesmo após sua disseminação. Ainda que amplamente discutido, o desenvolvimento sustentável e seus derivados não atingiram o total entendimento (BARKEMEYER *et al.*, 2011; BARONI, 1992).

O conceito mais comum é relacionado ao relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), mais conhecida como Comissão de Brundtland que, em 1987, afirmou que desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. Para Sachs (2004), desenvolvimento sustentável acrescenta a sustentabilidade ambiental à sustentabilidade social, sendo baseado no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Além disso, ele nos impele a buscar soluções triplamente vencedoras, observando a viabilidade econômica, mas eliminando o crescimento selvagem obtido através de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto ambientais.

Aligleri (2011, p. 15), com base em Sachs, Veiga e Tambellini, define desenvolvimento sustentável como:

Um paradigma que possibilita a continuidade da vida, assegurando a manutenção da civilização humana ao longo das gerações. Para tanto, pode ser definido como a harmonização da eficiência econômica, equidade social e prudência ecológica, implicando na compatibilização dos modelos de produção e gestão das instituições sociais com o sistema de organização e conservação da natureza.

Apesar de o desenvolvimento sustentável tratar dos aspectos econômicos, ambientais e sociais que envolvem a sociedade, Barkemeyer *et al.* (2011) descrevem em seu estudo que, ao examinar diversas diretrizes internacionais, o termo desenvolvimento sustentável dirigia-se mais aos aspectos ambientais que aos sociais. Eles realizaram um extensivo trabalho examinando o termo encontrado no relatório de Brundtland (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991) e o compararam com as primeiras diretrizes sobre o tema encontradas, por exemplo, no Pacto Global das Nações Unidas, nas Diretrizes para Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre outros. Assim, descobriu-se que o aspecto social, de redução de pobreza, muitas vezes, não era abrangido nos debates sobre a sustentabilidade.

Percebe-, então, que não é simples a conceitualização do termo. Lélé (*apud* BARONI, 1992) escrevia na década de 1990 sobre a dificuldade de conceituar e operacionalizar os objetivos do desenvolvimento sustentável. Passados mais de 20 anos ainda não descobriram solução para este problema (BARKEMEYER *et al.*, 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Apesar das dificuldades de se analisar os objetivos reais do desenvolvimento sustentável, alguns pequenos pontos começam a se tornar comuns nos estudos. No cerne de sua discussão, percebe-se o questionamento do que seria necessário para a vida humana, qual o consumo viável para a manutenção ambiental e como se alcançaria a equidade e a justiça social (BARONI, 1992; JACOBI, 2003; PORTILHO, 2005). Questiona-se se a exploração contínua e a degradação do meio ambiente para satisfazer os desejos sempre crescentes da sociedade consumista poderiam levar a uma catástrofe ambiental e social.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento sustentável traz em sua essência a discussão sobre a sociedade e o capitalismo na forma em que se encontram hoje. E obviamente não é simples questioná-los. Este capítulo não pretende aprofundar-se neste aspecto, mas tem por objetivo desenvolver um estudo sobre como o tema relacionado à sustentabilidade é percebido pelas organizações, pois elas podem auxiliar ou impedir o desenvolvimento sustentável de comunidades e nações, mas ao mesmo tempo trazem em sua dinâmica tensões de interesses e poder.

Hart e Milstein (2004), em seu artigo amplamente reconhecido “Criando valor sustentável”, argumentam que são quatro conjuntos de motivadores para o desenvolvimento sustentável, a saber:

- Crescente industrialização e suas consequências correlatas, como consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos. Apesar dos benefícios econômicos, a atividade industrial cresceu a ponto de ter agora efeitos irreversíveis sobre o ambiente global, incluindo impactos sobre o clima, a biodiversidade e a função do ecossistema. A eficiência de recursos e a prevenção de poluição são, dessa forma, cruciais para o desenvolvimento sustentável.
- Proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil. Organizações não governamentais (ONGs) e outros grupos da sociedade civil têm assumido papel de monitores e, em alguns casos, de aplicadores de padrões sociais e ambientais. Aliada à disseminação da Internet e tecnologias de informação, tem se tornado cada vez mais difícil a operação velada de governos, corporações e grandes instituições;
- Tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva. Genoma, biomimética, nanotecnologia, tecnologia da informação e energia renovável têm o potencial para reduzir drasticamente as pegadas do homem sobre o planeta, tornando quase obsoletos os problemas da rápida industrialização;
- Aumento da população, pobreza e desigualdade associado à globalização. Em apenas duas gerações a população mundial passou de um bilhão para seis bilhões de pessoas. O rápido crescimento populacional, aliado à migração da zona rural para as cidades, tem levado ao aumento das desigualdades de renda. Mais de dois terços da população mundial vivem em situação de pobreza. Assim, problemas emergentes como decadência social, caos político e terrorismo encontram-se presentes na sociedade moderna.

Esses quatro fatores motivacionais demonstram a urgência e importância do desenvolvimento sustentável ser refletido pelas organizações e sociedade. Assim, percebe-se que, nos últimos anos, este tema passou por um crescente aumento de produção acadêmica. Velter *et al.* (2010) citam que foram analisadas as publicações sobre o tema sustentabilidade e

identificadas as principais áreas de administração que estão sendo estudadas junto a este tema. Segundo o estudo, o número de publicações passou de 840, em 2000, para 3.130, em 2009. Isto representa um aumento significativo que pode ser justificado pela conscientização da sociedade frente aos assuntos socioambientais (DIAS *apud* VELTER *et al.*, 2010).

Como resultado de tantos questionamentos, no que se refere à sustentabilidade, o governo, a sociedade e as organizações começaram uma mudança de atitudes relacionadas à proteção ambiental e ao desenvolvimento social (WILKINSON; HILL; GOLLAN *apud* JABBOUR, 2011). Nesse sentido, o próximo tópico do capítulo visa explicar a sustentabilidade organizacional e seus subsistemas.

2.1.1 Sustentabilidade Organizacional

A sustentabilidade organizacional, segundo Elkington (2001), trata do desempenho organizacional embasado em três pilares, a saber: os resultados econômicos, ambientais e sociais, isto é, o *triple bottom line* (TBL). Assim, para o autor, a sustentabilidade organizacional 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). Trabalhar os três pilares – econômico, social e ambiental – na sociedade e nas organizações, segundo Elkington (2001), é um desafio e recusá-los é correr o risco de extinção. Para o autor, a sustentabilidade organizacional não é um assunto exclusivo para as grandes corporações, mas a toda cadeia de negócios, passando pelos grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros.

Savitz e Weber (2007) corroboram com este pensamento ao afirmarem que empresa 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. De acordo com Van Marrewijk e Werre (2003), a sustentabilidade organizacional foca na criação de valor, no gerenciamento ambiental, no sistema de produção ambientalmente amigável, no gerencial do capital humano entre outros. Nesse sentido, Silva (2003) conceitua a expressão sustentabilidade organizacional como a busca de um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente sustentável.

Baseando-se em Meadows, Meadows e Randers, os autores Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) sugerem que a sustentabilidade organizacional representa a visão conexas e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental. Para os autores, a integração das preocupações ambientais, sociais e econômicas na

estratégia de gestão é essencial. Por fim, reitera-se que, para atingir a integridade ecológica, são necessárias abordagens integradoras e holísticas para a gestão. Desta forma, o conceito de sustentabilidade organizacional induz a um novo modelo de gestão de negócios que envolve, além da dimensão econômico-financeira, as dimensões ecológica e social.

Apesar do crescente estudo sobre o tema, ainda não existe consenso ou definição única de sustentabilidade organizacional. Contudo, inúmeros autores convergem na ideia básica de que as atividades das organizações desenvolvem-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).

Para que as organizações consigam desenvolver a sustentabilidade organizacional, Elkington (2001, p. 77) descreve que é necessário avaliar os pilares de forma integrada. Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que para atingir a sustentabilidade, as empresas devem alavancar seus capitais econômico, social e ambiental – inter-relacionando-os de forma que se influenciem mutuamente – enquanto contribuem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político. Assim, Munck (no prelo 2013) constatam que as ações organizacionais não devem ser consideradas sustentáveis quando atenderem, ainda que eficientemente, apenas um ou outro pilar da sustentabilidade, emergindo desta forma a necessidade de avaliá-los integralmente. Nesse sentido, os autores baseiam-se em Dyllick e Hockerts (2002), Jamalli (2006), dentre outros, para argumentarem que é possível convencionar e converter os pilares da sustentabilidade organizacional em três sustentabilidades: econômica, ambiental e social.

As três sustentabilidades tornam-se então sustentadoras e viabilizadoras da sustentabilidade organizacional, logo, para alcançar o estado da sustentabilidade uma organização deve antes desenvolver suas sustentabilidades econômica, ambiental e social, de maneira equilibrada, considerando *trade-offs* e conforme o contexto contingencial da organização (MUNCK, no prelo 2013).

Dyllinck e Hockerts (2002) explicam o reflexo de cada uma das sustentabilidades na empresa, conforme quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Empresas sustentáveis e seus pilares

Empresas sustentáveis	Descrição
Economicamente	Garantem todo o tempo fluxo de caixa suficiente para assegurar liquidez enquanto produzem um consistente retorno acima da média aos seus acionistas.
Ecologicamente	Usam os recursos naturais com taxas menores que a produção natural ou taxas menores que o desenvolvimento de substitutos. Estas empresas não causam emissões que acumulam no ambiente taxas maiores que a capacidade de absorção natural no sistema. Finalmente, elas não são engajadas em atividades que degradam os serviços do ecossistema.
Socialmente	Adicionam valor a comunidade enquanto elas operam através do desenvolvimento do capital humano dos parceiros individuais, bem como promovem o capital social dessas comunidades. Elas gerenciam o capital social de maneira que os <i>stakeholders</i> possam entender suas motivações e possam amplamente concordar com o sistema de valor da empresa.

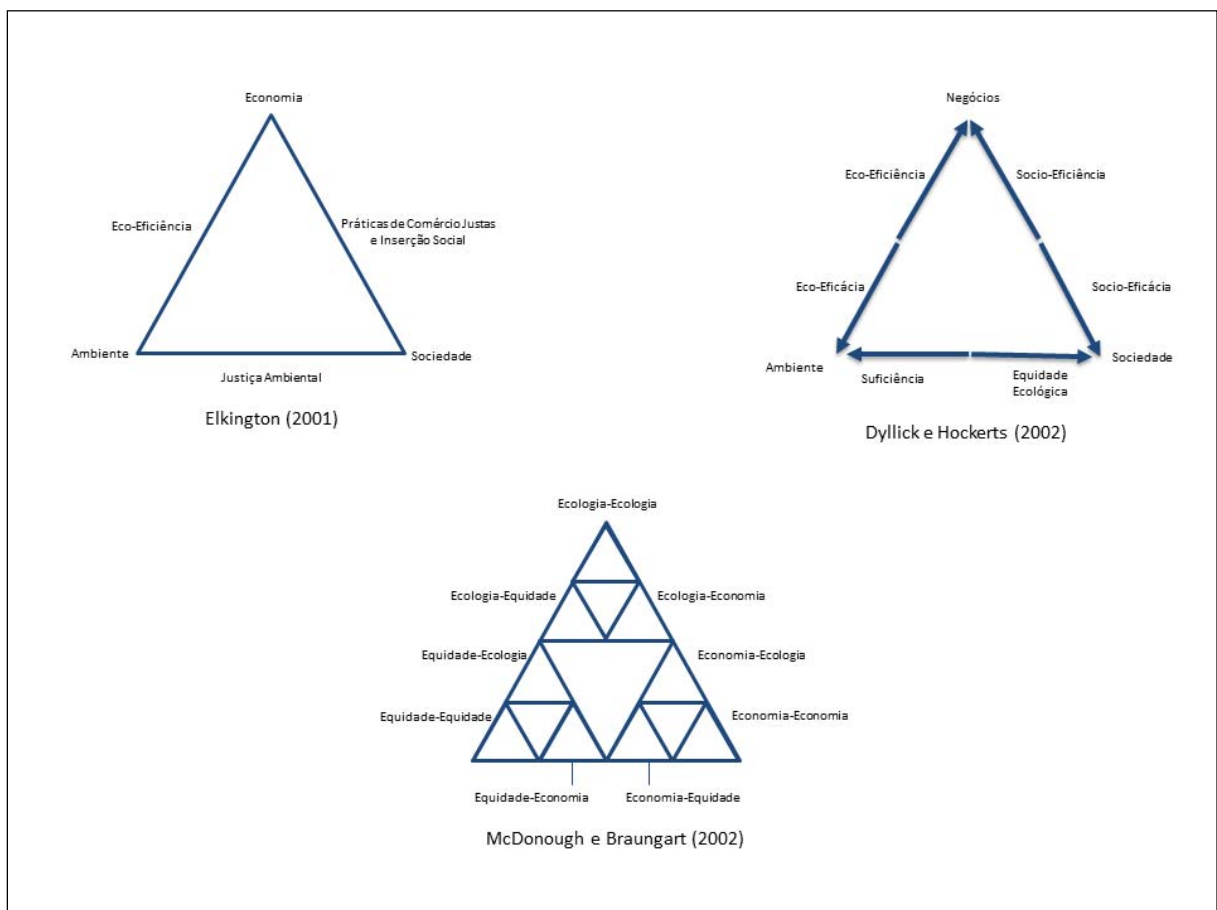
Fonte: Dyllick e Hockerts (2002) (tradução livre da autora)

O TBL, apesar de sua coerência, encontra algumas críticas no que se refere a sua abordagem. Norman e MacDonald (2004) argumentam que o TBL não oferece meios práticos para mensuração da sustentabilidade, se comparado à GRI, por exemplo. Os autores citam, por exemplo, que seria extremamente complicado avaliar se uma empresa é “boa ou má”, apenas observando índices e resultados sociais e ambientais. Sem compará-los com índices de outras empresas do ramo não haveria como avaliá-los. Ademais, os autores apontam que diversas empresas podem desenvolver relatórios extensos relacionados à sustentabilidade ambiental ou social, mas isto não representa efetivamente uma mudança de atitude ou percepção. Se os relatórios não possuem um padrão específico, as empresas podem tirar ou incluir indicadores, dependendo de sua intenção. Os autores concluem que o TBL, apesar de estar em construção conforme Elkington (2001) afirma, ainda é vago e vazio.

Apesar dessas críticas, o TBL tornou-se uma abordagem referenciada por inúmeros autores e empresas, sendo que os três “P”s (profit, people, planet) conduzem a uma reflexão da articulação organizacional em relação aos lucros, impactos ambientais e sociais. Do construto de Elkington (2001) surgiram derivações como Borim-de-Souza (2010) descreve em seu trabalho demonstrado na figura 1. Pode-se ainda inferir que maiores

desenvolvimentos serão possíveis já que a sustentabilidade organizacional ainda é um tema incerto conforme apontam Dyllick e Hockerts (2002). A fim de auxiliar neste quesito e promover desdobramentos sobre o tema, Dyllick e Hockerts (2002) propõem que a sustentabilidade organizacional seja construída por seis critérios, a saber: ecoeficiência; ecoeficácia; socioeficiência; socioeficácia; suficiência e equidade ecológica. Os autores alertam que as empresas necessitam satisfazer os seis critérios para se tornarem sustentáveis, porém a extensão e a profundidade com que irão desenvolvê-los dependerão muito do tempo e contexto no qual se encontram. Paralelamente, McDonough e Braungart (2002) expandem ainda mais as interligações entre os pilares, almejando favorecer a compreensão da sustentabilidade organizacional.

Figura 1 – Os modelos utilizados para a interligação dos pilares da sustentabilidade organizacional



Fonte: Elaborado por Borim-de-Souza (2010) a partir de Elkington (2001); Dyllick e Hockerts (2002); McDonough; Braungart (2002) (Adaptado pela autora).

Para compreender a sustentabilidade de maneira mais profunda, Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) descreveram os três aspectos da sustentabilidade

organizacional, que são: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social. O quadro 4 a seguir traz os conceitos relacionados a cada item.

Quadro 4 – Os pilares da sustentabilidade organizacional

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (SO)	
Sustentabilidade Econômica (SE)	Refere-se à viabilidade econômico-financeira. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Para alguns autores (AZAPAGIC; PERDAN, 2000; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; AZAPAGIC, 2003; VAN MARREWIJK, 2003; JAMALI, 2006), é o principal alicerce do desenvolvimento sustentável, uma vez que, por meio dos lucros empresariais, empregos são gerados e, por conseguinte, melhores condições sociais são alcançadas por diversas comunidades. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária. Em suma, alcançar a SE significa que a organização realiza suas atividades de maneira responsável e reconhecida, com retorno econômico e social para os envolvidos.
Sustentabilidade Ambiental (SA)	Refere-se à viabilidade ambiental. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos. Vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas, como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos, uma vez que não dispensa uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais, a qual é pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos de empresa, pelos processos e serviços cotidianos realizados na organização, pela eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas, além da minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações vindouras aos recursos naturais críticos.
Sustentabilidade Social (SS)	Refere-se à viabilidade social. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas. Em síntese, incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).

Fonte: Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011, p.153) elaborado por meio das contribuições de Azapagic, Elkinton, Jamali, Maggi e Passet.

Apesar de não usarem o termo sustentabilidade organizacional, Porter e Kramer (2006) escrevem sobre a responsabilidade das empresas em possuírem ações com vistas a garantir o desempenho econômico a longo prazo, evitando um comportamento a curto prazo socialmente nocivo ou ambientalmente irresponsável. Assim, correlaciona-se o termo sustentabilidade organizacional ao que Porter e Kramer (2006) chamam de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Os autores percebem a RSE como uma tentativa de encontrar um valor compartilhado em atividades operacionais e nas dimensões sociais do contexto

competitivo, já que estas atividades teriam o potencial não só de promover o desenvolvimento econômico e social, mas também de mudar o modo como a empresa e a sociedade se encaram.

Dessa forma, a RSE deve ser vista como uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva e, conseqüentemente, a empresa deve encarar as questões sociais e ambientais como investimentos de longo prazo na competitividade futura. Porter e Kramer (2006, p. 12) enxergam a responsabilidade social como “geração de valor compartilhado, e não como prejuízo ou campanha de relações públicas”, exigindo da organização uma mudança radical em relação ao seu raciocínio. Tendo em vista a adoção da RSE nas organizações, Porter e Kramer (2006) descrevem os seus impactos na gestão das mais diversas atividades conforme descreve a figura 2.

Figura 2 – Impactos da responsabilidade social empresarial (RSE) na gestão da empresa



Fonte: Porter e Kramer (2006, p. 8).

Assim, conforme detalhamento da RSE na figura 1, pode-se inferir que a rotina, o trabalho e as ações dos mais diversos departamentos podem sofrer influências profundas ou superficiais. A aplicação da RSE nas práticas diárias da organização traz a

possibilidade de realizar mudanças na forma de se tratar os negócios, seja no departamento de operações, gestão de pessoas, compras, vendas, como qualquer outro que exista dentro da organização. Existe inclusive a possibilidade da organização desenvolver tecnologias, pesquisas e estudos para melhor atender os aspectos da sustentabilidade (MOL, 2003). Com isto a inovação poderia ser incentivada, já que tem sido reconhecida como o principal motor do desenvolvimento e sustentabilidade, além de fonte de vantagem competitiva e uma das principais forças direcionadoras do desenvolvimento econômico (CABRAL *apud* CORREA *et al.*, 2010).

Teixeira *et al* (2011) argumentam que a sustentabilidade organizacional está sendo reconhecida como importante aspecto do desenvolvimento corporativo. Os autores, com base em Haden, Oyler, Humphreys, Pujari, Claver, López, Molina, Tari, Kitazawa, Sarkis, Porter, Van der Linde e Rosen, descrevem que esta mudança tem ocorrido porque:

- A legislação ambiental cresceu exponencialmente. As solicitações legais estão ajudando a inserir a preocupação ambiental no desenvolvimento de produtos;
- Um nicho de mercado dos consumidores “verdes” começou a aparecer;
- Organizações ambientais cresceram em prestígio e começaram a agir contra empresas poluidoras, muitas vezes influenciando a percepção pública das empresas que prejudicam o meio ambiente;
- Empresas descobriram que elas podem reduzir custos de produção e melhorar o gerenciamento da qualidade através do desenvolvimento da ecoeficiência (aumentando a produtividade em relação aos recursos naturais usados);
- Boa *performance* ambiental e social é agora vista como vantagem competitiva;

Apesar destes aspectos positivos, a sustentabilidade organizacional como foi descrito anteriormente, não é simples de se operacionalizar e nem sempre é vista com bons olhos nas empresas já que demanda investimentos. Porter e Kramer (2006) escrevem que as empresas podem vislumbrar que a sustentabilidade organizacional é um custo, um entrave ou uma ação filantrópica. Hart e Milstein (2004) enfatizam que para alguns executivos a sustentabilidade é apenas um mandato moral, uma exigência legal ou um custo inerente ao fato de se fazer negócios, um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito de a empresa funcionar. Porter e Kramer (2006), assim como Hart e Milstein (2004), criticam o

fato de poucas empresas tratarem a sustentabilidade como oportunidade de negócios, diminuição de custos e riscos ou até mesmo aumento de rendimentos. Talvez isto ocorra ainda porque “a escola da sustentabilidade suscita questões sobre escolhas, mas não ajuda na busca de respostas” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 4).

De qualquer forma, muitas organizações temem o aumento dos custos e riscos por danos ambientais e sociais, o aumento da exposição pública por degradar o meio ambiente ou explorar a mão de obra, o incremento dos custos e riscos derivados da ineficiência no uso dos recursos naturais, entre outros problemas. Assim, com o aumento da concorrência e a necessidade de atendimento às demandas de consumidores cada vez mais exigentes em qualidade, existe a necessidade de reduzir custos e diferenciar produtos, marcas e empresas, o que também tem induzido à consideração das questões ambientais e sociais nas práticas competitivas (SOUZA, 2004).

Em suma, as questões ambientais e sociais têm evoluído em importância e significado para as empresas, o que têm provocado mudanças na forma com que são tratadas no âmbito das estratégias organizacionais, partindo-se de um passado em que eram consideradas apenas para fins de conformidade com as regulamentações, para um presente em que passam a desenvolver complexas relações com as mais diferentes funções administrativas das empresas (HOFFMAN *apud* SOUZA, 2004). Desse modo, estas questões podem ser vistas inclusive como fonte de inovação, oportunidades e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006, HART; MILSTEIN, 2004).

Nesse aspecto, Hart e Milstein (2004, p.69) asseveram que sustentabilidade global é “um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa”. Assim, com base nos quatro conjuntos abrangentes de motivadores, as empresas podem criar valor aos seus negócios: (a) reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado com a rápida industrialização; (b) operando com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, uma vez que são impulsionadas pela sociedade civil; (c) desenvolvendo novas e revolucionárias tecnologias a fim de diminuir os impactos ambientais e sociais no planeta; (d) atendendo às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, facilitando a criação e distribuição de renda inclusiva. Com base nestes aspectos, Hart e Milstein (2004) afirmam que as organizações podem gerar valor aos acionistas através da: (a) redução de custos e riscos; (b) reputação e legitimidade; (c) inovação e reposicionamento; e (d) crescimento e trajetória. A figura 3 demonstra o modelo de valor sustentável a ser

desenvolvido pelas organizações a fim de atender a fatores internos e externos, vislumbrando as necessidades atuais e futuras da sociedade.

Figura 3 – Modelo de valor sustentável.



Fonte: Hart e Milstein (2004)

Muitos estudos dedicam-se em tratar da sustentabilidade organizacional como uma função ganha-ganha, na qual os investimentos ambientais e sociais têm potencial para elevar a lucratividade da empresa e incrementar-lhe a competitividade (PORTER; KRAMER, 2006, HART; MILSTEIN, 2004). Porém, para Reinhardt (*apud* SOUZA, 2004), a questão importante não é “se” as empresas podem ou não lucrar com investimentos ambientais, mas “quando” é possível fazer isso, dado que, para o autor, estas condições dependem do contexto no qual a empresa está inserida. Para o autor, a lucratividade dos investimentos ambientais e sociais depende de quatro fatores: (a) dos fundamentos econômicos das empresas; (b) da estrutura do setor no qual a empresa opera; (c) da sua posição dentro desta estrutura e (d) de suas competências organizacionais.

Nessa perspectiva, não somente o aspecto econômico deve ser vislumbrado, pois como ensina a teoria organizacional institucionalista, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Atender a estas regras, crenças e valores é fundamental para a sobrevivência das empresas, sendo, portanto, o fundamento básico de muitas de suas estratégias empresariais. Assim, as organizações não competem apenas em termos de eficiência, de

lucratividade, competem também por legitimidade institucional (SILVA; FONSECA *apud* SOUZA, 2004). Principalmente, para as estratégias ambientais e sociais, estes fatores institucionais têm se mostrado fundamentais.

Esta legitimidade pode ser encontrada através de padrões reconhecidos de avaliação ambiental e social como são as certificações, normas e relatórios que se dão por meio de organizações como, por exemplo, a *International Organization for Standardization* (ISO), *Social Accountability Internacional* (SAI) e *Global Reporting Initiative* (GRI). As certificações ISO e SAI serão descritas adiante e elas tratam das questões ambientais e sociais separadamente. O relatório que abrange tanto os aspectos econômicos quanto sociais e ambientais é a GRI, que se propõe a prestar contas e divulgar o desempenho organizacional visando à sustentabilidade para os *stakeholders* internos e externos. Assim, a GRI criou um modelo de relatório de conduta econômica e socioambiental. Conforme exposto pela organização sem fins lucrativos, que conta com a participação de diversos parceiros, a missão da GRI é oferecer “uma estrutura confiável para elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades”. Os relatórios da GRI foram concebidos por um processo que busca consenso entre os *stakeholders*, como empresas, investidores, trabalhadores, sociedade civil, contadores e comunidade científica, entre outros, e estão sujeitos a testes e melhoria contínua. Este modelo, dividido em sete categorias, pode ser considerado um balanço constituído por um conjunto de indicadores econômicos, sociais e ambientais (ALIGLERI, 2011).

Ao desenvolver o relatório, a empresa autodeclara um nível de relato baseada em sua própria avaliação do conteúdo, segundo os critérios dos níveis de aplicação da GRI. Além disso, a empresa necessita escolher uma ou ambas as opções oferecidas pela GRI: (a) obter um parecer externo a respeito da autodeclaração; (b) solicitar à GRI que examine a autodeclaração. O advento destes relatórios mostra que a sustentabilidade tem ganhado importância junto às organizações, pois elas buscam legitimidade ao demonstrar suas ações de ordem econômica, social e ambiental aos *stakeholders* e acionistas. Nesse sentido, apesar das corporações terem causado diversos danos ambientais e sociais, Elkington (2001, p.75) cita Hart ao explicar o paradoxo no qual nos encontramos, pois, segundo o autor, as corporações são as “únicas (...) com recursos, tecnologia, alcance global e motivação para alcançar a sustentabilidade”. Dessa forma, a sustentabilidade organizacional e seus desafios refletem tanto nas corporações, quanto na sociedade e academia. Cada um de seus subsistemas traz importantes transformações na forma de conduzir os negócios. A seguir serão tratados em

profundidade os subsistemas da sustentabilidade organizacional, que são: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

2.1.1.1 Sustentabilidade econômica

Segundo Drucker (2001, p. 38), “o desempenho econômico é a base de uma empresa, sem a qual ela não pode cumprir com quaisquer outras responsabilidades (...)”, e este desempenho é advindo do retorno do capital empregado, margem líquida de lucro ou do volume dos negócios dos ativos (EILON *apud* MÖLLER. SCHALTEGGER, 2005). As medidas de desempenho são especialmente relacionadas aos acionistas como o principal grupo de *stakeholders*. Geralmente, este foco resulta no domínio das perspectivas financeiras (MÖLLER; SCHALTEGGER, 2005). Este pensamento centrado nos resultados econômicos foi a força motriz para os problemas sociais e ambientais, levando a questionar o caráter agressivo do crescimento da economia, conforme explica Amazonas (2002). Dessa forma, expandiu-se a crítica do modelo de desenvolvimento econômico adotado nas últimas décadas, indicando um conflito e uma possível incompatibilização entre preservação de recursos naturais e crescimento econômico. Assim, a sustentabilidade econômica não foca apenas nos resultados a curto prazo, orientados para o lucro constante dos acionistas (ELKINGTON, 2001), mas refere-se à viabilidade econômico-financeira, na qual integram tópicos como oferta de empregos, competitividade, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Conforme explicam Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), este é o principal alicerce do desenvolvimento sustentável, pois, através dos lucros empresariais, são gerados empregos e, conseqüentemente, melhores condições sociais são alcançadas por diversas comunidades. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária enquanto produz aos seus acionistas um retorno consistente acima de média (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Em suma, alcançar a sustentabilidade econômica significa promover atividades na organização de maneira responsável e reconhecida, com retorno econômico e social para os envolvidos.

Munck (no prelo 2013) relata que a sustentabilidade econômica é cada vez mais entendida como aquela que gera valor adicionado do que uma simples modalidade de contabilidade econômica. Os aspectos econômicos e financeiros da sustentabilidade podem abranger: redução dos custos operacionais por meio de recursos gerenciais sistêmicos; redução do custo de exercer a atividade foco do negócio por rigorosas políticas de integração; aumento da produtividade como consequência de uma mão de obra qualificada e motivada;

atração de mais investidores; e promoção de maior inclusão por índices de investimentos socialmente responsáveis (JAMALI, 2006; AZAPAGIC, 2003). Todavia, duas questões relacionadas ao escopo econômico são relevantes para as organizações: as preocupações de nível macro e as preocupações de nível micro. As de nível micro estão diretamente relacionadas ao desempenho econômico das organizações e incluem mensurações financeiras usuais, tais como volume de vendas, rotatividade do estoque, fluxo de caixa, lucros e quantidade de acionistas. As de nível macro relacionam-se ao desempenho organizacional em comparação aos níveis nacionais e internacionais; elas são usualmente estruturadas pela avaliação de como a empresa contribui para o produto nacional bruto do país em que opera (AZAPAGIC, 2003; AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Elkington (2001) explica que o lucro de uma organização é o pilar econômico da sustentabilidade e pode ser observado pela contabilidade tradicional. Contudo, o autor descreve que a sustentabilidade econômica não pode ser vista de forma simplista, ao passo que deve buscar comprometimento com o longo prazo, gerando resultados financeiros ao mesmo tempo em que respeita o ser humano e a natureza. Assim, alguns aspectos precisam ser avaliados ao se observar este pilar, que são: capital econômico, responsabilidade compromissada, contabilidade, indicadores, auditoria e, por fim, relatórios, avaliações de risco e *benchmarking*.

O capital econômico, segundo Elkington (2001), é conceituado, de forma mais simples, pelo valor total do ativo menos suas obrigações. Mas, na teoria econômica, o capital tem sido desmembrado em: capital físico, capital financeiro, capital humano, capital intelectual e, a longo prazo, o autor afirma que o conceito ainda precisará envolver o capital natural e o capital social de forma mais presente nas organizações. De qualquer forma, as organizações estão se deparando com os ativos tangíveis e intangíveis que permeiam seus negócios e precisam gerenciá-los adequadamente de forma a se manterem sustentáveis (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). E este gerenciamento é posto em prova através dos relatórios anuais de desempenho financeiro, desenvolvidos pelos diretores aos sócios. Elkington (2001) chama este processo de responsabilidade compromissada. Muitas empresas não abrangem, nestes relatórios, as áreas sociais e ambientais, contudo o autor reflete que estes assuntos serão trazidos ao comitê executivo à medida que a sustentabilidade ganhar espaço na agenda de governança da empresa.

Elkington (2001)) descreve as dificuldades de vislumbrar a saúde financeira da empresa quando se refere à contabilidade. Para o autor, a visão de curto prazo da contabilidade, as controvérsias na forma como as empresas contabilizam aquisições e cisões,

como registram itens extraordinários e depreciam seus ativos, além da chamada contabilidade ‘criativa’, são itens que dificultam inclusive a sustentabilidade organizacional. Os casos de maior repercussão no mercado e na mídia internacional relacionados à contabilidade ‘criativa’ foram da Eron e WorlCom. Santos e Grateron (2003) explicam que esta forma de contabilidade consiste na manipulação que se faz da informação contábil, aproveitando-se dos vazios das normas existentes e as possíveis alternativas que têm o gerente à sua disposição sobre as diferentes práticas de avaliação utilizadas. Independentemente da contabilidade ‘criativa’, Elkington (2001) afirma que na contabilidade ainda existem interpretações subjetivas, dificuldades no registro de “externalidades” referentes aos custos ambientais e sociais, e restrições quando se trata da visão de longo prazo.

Ao tratar de indicadores, Elkington (2001) descreve que são ferramentas-chave do mercado, pois se referem aos itens esperados em um relatório de contabilidade, como os lucros, as perdas, o balanço e o total de perdas e lucros reconhecidos. Contudo, existe uma falta de indicadores normalmente aceitáveis, como incluir a sustentabilidade de longo prazo dos custos de uma empresa, da demanda pelos seus produtos ou serviços, de seus preços e margens de lucro, de seus programas de inovação e de seus ‘ecossistemas’ de negócios. O autor ainda continua relatando o papel da auditoria no controle gerencial. De uma forma geral, as evidências são coletadas em fontes como o sistema de contabilidade da empresa e suas documentações, seus ativos tangíveis, entrevistas com gerentes, funcionários, clientes, fornecedores e outros terceiros que tenham algum conhecimento sobre a empresa. Somente em circunstâncias excepcionais as questões sociais e ambientais são consideradas.

Analogamente, Kaplan e Norton (2004) explicam que a empresa tem como último objetivo maximizar o lucro da organização. Os indicadores de desempenho financeiros mostram se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria do resultado. De uma forma geral, os objetivos financeiros estão relacionados com a rentabilidade e precisa-se procurar um equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e longo prazo. Contudo, devido à constante pressão em se apresentar resultados financeiros aos acionistas, o curto prazo tende a ser favorecido em detrimento do longo prazo. Porter e Kramer (2006) ainda observam que de nada adianta as organizações focarem no lucro a curto prazo por meios escusos ou ignorarem os impactos sociais e ambientais de seus atos.

Elkington (2001) ainda trata dos relatórios, avaliações de risco e *benchmarking*, descrevendo que a demanda por transparência dos mais diversos públicos é uma realidade nas organizações. Assim, elas devem produzir relatórios detalhados para que seja possível realizar a análise de risco. Mesmo assim, estes dados ainda são mais

relacionados a preços, empréstimos e políticas de bônus de seguros do que a desempenho social e ambiental. Estes relatórios também possuem a finalidade de comparar processos e produtos dentro e fora da empresa, visando identificar pontos a serem melhorados. Quando se trata de *benchmarking* interno a organização desenvolve um processo profundo de pesquisa, mas dificilmente ela despende tempo em realizar este tipo de trabalho no que se refere aos dois outros pilares.

Segundo Molteni e Pedrini (2010), a finalidade da gestão como um todo é criar e implementar uma estratégia global para ser capaz de: (i) oferecer produtos e serviços que proporcionem valor real aos seus clientes. Ganhar a preferência dos consumidores não é suficiente para satisfazer esta condição. A preferência pode ser manipulada ou os produtos podem ser imorais; (ii) ganhar competitividade e boa *performance* financeira para assegurar a sobrevivência e crescimento da organização; (iii) oferecer remunerações satisfatórias aos acionistas; (iv) ir de encontro às expectativas sociais dos *stakeholders* (trabalhadores, comunidade, ambiente, etc) e também ir além das obrigações legais. Os pontos (i) e (iv) podem ser nomeados de dimensão socioambiental de responsabilidade da alta gerência, enquanto os pontos (ii) e (iii) formam a dimensão competitiva e econômica. É essencial lembrar que o comportamento organizacional é ético, não somente se obtém satisfatoriamente o desempenho socioambiental, mas se tende para alcançar as duas dimensões de responsabilidade simultaneamente. Se a organização foca apenas nos resultados econômicos, mas não consegue dar a devida atenção ao desenvolvimento harmonioso com seus *stakeholders*, o seu perfil de risco pode aumentar e os efeitos sociais e ambientais adversos podem atingir a organização com sérias consequências para sua competitividade e resultados econômicos.

Percebe-se que qualquer organização que queira alcançar a sustentabilidade econômica, necessita, obrigatoriamente, atrair e atender às necessidades dos clientes. Assim, a organização precisa questionar-se sobre a forma com que é vista pelos seus consumidores e o quão bem ela atende às necessidades deles dentro de seus objetivos financeiros. Para Czinkota *et al.* (2001, p. 30), existem princípios fundamentais que devem nortear as organizações: (a) a organização existe para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes; (b) a saciedade das necessidades dos clientes é alcançada através de um esforço integrado de toda a organização; (c) o enfoque organizacional deveria ser tanto sobre o sucesso a longo como a curto prazo. Ao traçar um paralelo, é importante verificar a crescente importância do foco ao cliente, mostrando-se uma empresa responsável socialmente e ambientalmente.

Segundo Giglio (2005, p.178-179), é preciso considerar que “os consumidores não são apenas os que compram, buscam e utilizam os produtos ou serviços, mas também todas as pessoas que entram no circuito dos resultados do uso dos mesmos”. Com isso, o autor amplia a visão das empresas centradas apenas nos desejos e necessidades dos clientes para aquelas que correspondem aos anseios da comunidade como um todo, ou seja, leva em consideração aqueles que compram e também aqueles que não são clientes delas, mas sofrem as consequências de seus produtos e/ou serviços.

Assim, as organizações desejosas em oferecer transparência em suas atividades a todos seus *stakeholders* têm buscado nos relatórios da GRI para demonstrar dados, resultados e políticas em relação à sustentabilidade. A primeira análise refere-se ao desempenho econômico. Segundo a GRI (2006, p. 26), “a dimensão econômica da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global”. Os indicadores ilustram: (a) os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo; e (b) o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders*. O desempenho econômico já é normalmente relatado nas demonstrações financeiras. O que é menos informado, geralmente, é a contribuição da organização à sustentabilidade de um sistema econômico mais amplo. Desta forma, a empresa deve fornecer um relato conciso sobre: (a) o desempenho econômico; (b) presença no mercado; e (c) impactos econômicos indiretos.

Além disso, a GRI (2006) descreve que, neste relatório, é importante destacar informações relevantes necessárias para compreender o desempenho organizacional, tais como:

- a) Principais resultados ou metas atingidas e não atingidas;
- b) Principais riscos e oportunidades organizacionais;
- c) Principais mudanças, no período coberto pelo relatório, de sistemas ou estruturas visando melhorar o desempenho;
- d) Principais estratégias para a implementação de políticas ou obtenção de desempenho.

A figura 4 a seguir demonstra os indicadores de desempenho econômico desenvolvidos pela GRI (2006).

Figura 4 – Indicadores de desempenho econômico.

ASPECTO: DESEMPENHO ECONÔMICO	
ESSENCIAL	EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.
ESSENCIAL	EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
ESSENC.	EC3 Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.
ESSENC.	EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo.
ASPECTO: PRESENÇA NO MERCADO	
ADICIONAL	EC5 Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.
ESSENC.	EC6 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.
ESSENCIAL	EC7 Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.
ASPECTO: IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS	
ESSENCIAL	EC8 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .
ADICIONAL	EC9 Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.

Fonte: GRI (2006, p. 27).

Como foi descrito, a sustentabilidade econômica é um dos pilares da sustentabilidade organizacional e sem ela fica impossível construir os demais pilares. A seguir, será tratado do segundo pilar, referente à sustentabilidade ambiental, suas implicações e consequências para as organizações.

2.1.1.2 Sustentabilidade ambiental

A sustentabilidade ambiental ou ecológica é um dos aspectos mais mencionados quando se trata de desenvolvimento sustentável (BARKEMEYER *et al.*, 2011; FOLADORI, 2002). Muitos guias de negócios, que se tornaram uma espécie de diretrizes para as organizações no que se refere à sustentabilidade, foram concebidos por órgãos internacionais como as Nações Unidas, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Câmara Internacional do Comércio, entre outros, e acabaram por priorizar o meio ambiente (BARKEMEYER *et al.*, 2011).

Segundo Foladori (2002, p. 105), sustentabilidade ecológica refere-se a:

Um certo equilíbrio e manutenção de ecossistemas, à conservação de espécies e à manutenção de um estoque genético das espécies, que garanta a resiliência ante impactos externos. Embora no esquema não esteja explícito, a sustentabilidade ecológica também inclui a manutenção dos recursos naturais abióticos e o que se denomina *climate integrity*, que não é outra coisa senão um clima com a menor interferência humana possível. No conjunto, a sustentabilidade ecológica corresponde ao conceito de conservação da natureza no sentido da natureza externa ao ser humano.

Nesse sentido, Foladori (2002) trata da manutenção dos recursos naturais, em seu sentido mais amplo, como característica da sustentabilidade ecológica e ainda explica em seu texto que, de acordo com Pimentel, Westra e Noss (2000 *apud* FOLADORI, 2002), o critério para medir sustentabilidade ecológica, embora tecnicamente impossível, seria dado pelo conceito de “integridade” ou natureza sem modificações feitas pelo ser humano. Portanto, quanto mais próximo da natureza “intocada”, mais ecologicamente sustentável a humanidade estaria.

Em se tratando especificamente das organizações, a sustentabilidade ambiental ganha interesse das empresas na medida em que procuram dimensionar como a capacidade de suporte da maioria dos ecossistemas varia em relação ao número e comportamento dos atores econômicos que neles operam (ELKINGTON, 2001). Assim, a sustentabilidade ambiental abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Elkington (2001) explica que para que uma empresa seja ambientalmente sustentável ela precisa entender o conceito de capital natural. O autor relata que este termo é bastante complexo, pois não é simples dimensionar o valor de uma floresta, por exemplo, já que se deve considerar a fauna, flora, contribuições de água e gases, além de diversos outros

benefícios comerciais que ela pode gerar pelas riquezas de seu ecossistema. Mesmo com esta complexidade, Elkington (2001) descreve que o capital natural pode ser visto de duas formas: o capital natural crítico, que é essencial para a manutenção da vida e da integridade do ecossistema; e o capital natural renovável, recuperável ou substituível, que pode ser readequado através de alternativas ambientais. Assim, o autor destaca que as empresas precisam estar atentas ao nível de estresse adequado ao ecossistema que opera e se tende a ser sustentável.

Apesar do conhecimento e reflexão sobre o tema, para que as organizações passassem a interagir com o meio ambiente de forma mais responsável, Hoffman (2001) explica as diversas pressões que as indústrias sofreram a fim de se tornarem menos poluidoras e mais proativas. O autor identificou quatro distintos períodos no ambientalismo corporativo, a saber: (1) ambientalismo industrial (1960-70), que focava sobre a resolução interna de problemas como um adjunto para a área de operações; (2) ambientalismo regulatório (1970-82), cujo foco era sobre a conformidade com as regulamentações, dada a imposição externa de novas leis ambientais cada vez mais rigorosas; (3) ambientalismo como responsabilidade social (1982-88), cujo foco era sobre a redução de poluição e minimização de resíduos dirigidos externamente por associações de indústrias e iniciativas voluntárias; e (4) ambientalismo estratégico (1988-93), que focava na integração de estratégias ambientais proativas a partir da administração superior.

O quadro 5, a seguir, resume a linha do tempo do ambientalismo corporativo nos países desenvolvidos, segundo Hoffman (2000; 2001).

Quadro 5 – Linha do tempo do ambientalismo corporativo nos países desenvolvidos segundo Hoffman (2000; 2001).

Década	Forças condutoras às práticas ambientais corporativas	Características	Ambientalismo corporativo	Local
1960	Inexistente	Resolução interna de problemas como um adjunto para a área de operações.	Ambientalismo industrial	Países desenvolvidos
1970	Governo	Restrições regulatórias (sanções legais).	Ambientalismo regulatório	
1980	Ambientalistas	Pressões sociais de grupos ambientalistas devido ao crescimento de seu poder e influência.	Ambientalismo como responsabilidade social	
1990	Interesses internos (corporativos)	Proatividade - proteção ambiental e competitividade econômica entrelaçadas.	Ambientalismo estratégico	

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Hoffman (2000; 2001).

Pode-se dizer que tem havido uma evolução nas estratégias das empresas em direção à incorporação de parâmetros ambientais em suas decisões e ações. Para Hoffman (2000), os governos e ativistas sociais têm sido historicamente os mais proeminentes elementos a dirigirem as práticas ambientais corporativas. Durante as décadas de 1970 e 1980, estas duas forças foram as condutoras predominantes das práticas ambientais corporativas.

Na década de 1970, nos países desenvolvidos, o governo foi o árbitro primário da *performance* ambiental das empresas. Os administradores viam a relação entre meio ambiente e empresa em termos de como o ambientalismo agiu como uma restrição regulatória imposta pelo governo. Já na década de 1980, os grupos ambientalistas passaram a assumir um papel mais proeminente e direto no direcionamento das estratégias ambientais corporativas. Estes grupos cresceram em poder e influência em função do aumento no número de seus membros e de seus orçamentos, e da especialização e profissionalização de suas atividades. Face às pressões sociais destes grupos, os administradores desenvolveram práticas ambientais como parte das responsabilidades sociais das empresas. Nestes dois períodos, portanto, as mudanças de práticas ambientais foram uma resposta das empresas tanto a sanções legais (penalidades civis, administrativas e criminais) quanto sociais (protestos, pressões negativas, redução na reputação e na imagem da empresa) (HOFFMAN, 2000).

Desse modo, no período de 1970 a 1985, viu-se o começo de uma integração, embora fraca, entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, o que

alguns autores chamaram de "adaptação resistente". A partir deste período, as empresas começaram a criar departamentos especiais para tratar das questões ambientais. Após a segunda metade da década de 1980, começou a surgir uma espécie de "ambientalismo de livre mercado", que trocou a ênfase das regulações dos insumos e das atividades para os resultados. Os novos instrumentos de política ambiental mudaram as possibilidades de utilização das ações ambientais como instrumentos de *marketing* e estratégia competitiva pelas empresas (MENON; MENON, 1997).

Na década de 1990, muitas organizações começaram a integrar o meio ambiente nas suas estratégias de negócios, havendo o surgimento de um novo e estratégico paradigma ambiental, o qual Varadarajan (*apud* SOUZA, 2004) chamou de "*enviropreneurial marketing*", que pode ser definido como as atividades de *marketing* benéficas, empresarial e ambientalmente, que atendam tanto à economia da empresa quanto aos objetivos de *performance* social. As ações das empresas na área ambiental tornaram-se mais proativas e passaram a ser utilizadas como estratégia competitiva, vinculando-se à boa *performance* ambiental, principalmente à melhoria na reputação das empresas.

Desde o começo da década de 1990, portanto, a realidade do ambientalismo dentro do mundo dos negócios tem se tornado mais complexa do que a simples conformidade com as leis ou com a responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica têm se entrelaçado. O que anteriormente foi dirigido por pressões que estavam fora do mundo dos negócios é agora direcionado por interesses que existem dentro dos ambientes econômico, político, social e mercadológico das empresas. Muitas organizações, ao obterem boa *performance* ambiental com boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, estão começando a influenciar as normas de práticas corporativas e estão transformando o ambientalismo, de algo externo para algo que está dentro do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas (HOFFMAN, 2000).

Por conseguinte, uma série de novas situações do ambiente institucional passou a dirigir as estratégias ambientais das empresas, tais como: investidores e acionistas, que estariam interessados em correlações positivas entre as *performances* econômica e ambiental; bancos, que estariam associando o desempenho ambiental ruim a risco financeiro mais elevado; e associações comerciais, educacionais e religiosas, que passaram a institucionalizar determinadas demandas ambientais (SOUZA, 2004).

Sharma *et al.* (*apud* SOUZA, 2004) também estudaram a evolução do ambientalismo nas empresas, por meio de pesquisa com sete empresas do setor petrolífero

canadense. A meta central do trabalho era identificar os fatores associados à resposta das organizações às questões ambientais e aos mecanismos através dos quais estes fatores operam. Os autores subdividiram a evolução das estratégias ambientais em quatro fases: gestação, politização, legislativa e litigação.

Quadro 6 – Evolução das estratégias empresariais no Canadá

Década	Fase	Características	Preocupação Ambiental Corporativa	Local
1980-85	Gestação	Mobilização de ambientalistas devidos aos danos ambientais	Baixa	Canadá
1986-87	Politização	Regulamentações racionalizadas e intensificadas.	Atendimento à legislação	
1988-92	Legislativa	Devido aos desastres ambientais houve acirramento da pressão da opinião pública e das regulamentações sobre as empresas.	Reduzir riscos, evitar perturbações e perdas financeiras	
1993 em diante	Litigação	Consolidação de regulações federais e provinciais. Responsabilidade criminal aos administradores das empresas.	Alta	

Fonte: Adaptado a partir de Sharma, Pablo e Vredenburg (1999)

Conforme síntese apresentada no quadro 6, Sharma, Pablo e Vredenburg (1999) (1999) explicam que na fase de gestação (1980-85), tanto a intensidade regulatória quanto a preocupação pública com a preservação ambiental eram de baixo nível, mas se inicia a mobilização de ambientalistas, principalmente devido aos danos ambientais causados pelas indústrias de petróleo. Na fase de politização (1986-87), o meio ambiente tornou-se importante nos debates de políticas públicas, e as agências governamentais incumbiram-se de revisar as regulamentações e recomendaram que elas fossem racionalizadas e intensificadas.

Durante a fase legislativa (1988-92), intensificou-se a preocupação pública com o meio ambiente devido a vários desastres ambientais e grandes acordos e conferências internacionais, como o Protocolo de Montreal e o Relatório Brundtland. Assim, houve aumento da pressão da opinião pública e das regulamentações sobre as empresas. Por fim, na fase de litigação (1993 em diante), o nível de preocupação pública com as questões ambientais permaneceu alto e as regulações federais e provinciais foram consolidadas, sendo

que os gestores passaram a ser considerados responsáveis criminalmente pelos acidentes e danos ambientais causados por suas companhias.

No Brasil, embora não existam estudos similares, pode-se inferir que estes períodos são diferentes, sobretudo se comparados ao estudo de Hoffman (2001). Segundo Souza (2004), a grande fase de regulamentação ambiental brasileira iniciou-se na década de 1980, após a promulgação da Lei nº 6.938, que trata da política nacional do meio ambiente. Na década de 1970, as indústrias brasileiras quase não sofriam restrições ambientais, enquanto nos países desenvolvidos foi uma década de intensa regulamentação. Assim, houve uma discrepância de tempo nas pressões sofridas pela indústria brasileira em relação às dos países desenvolvidos (SOUZA, 2004)

Apesar da evolução no que tange as regulamentações ambientais, o desenvolvimento de práticas consideradas sustentáveis ambientalmente não possui norma ou regra específica, mundialmente aceita e com requisitos objetivos. Contudo, as empresas encontraram algumas formas para realizar gerenciamento ambiental, entre elas se encontram principalmente a ISO 14000 e o SGA (Sistema de Gestão Ambiental). Todas estas ferramentas foram implementadas primeiramente nos países desenvolvidos e, posteriormente, aderidas por organizações brasileiras. Estas ferramentas têm sido amplamente divulgadas e cada vez mais utilizadas no território nacional.

A ISO 14000 foi aprovada pela *International Organization for Standardization* (ISO) em primeiro de setembro de 1996. Esta organização suíça, de 1946, foi fundada com objetivo de promover o desenvolvimento internacional da standardização da manufatura, comércio e comunicação, facilitando, deste modo, as trocas internacionais de produtos e serviços (VOORHEES, 1999). A nova série 14000 foi criada para relacionar os protocolos do sistema de gestão ambiental (SGA). De acordo com Voorhees e Woellner (*apud* VOORHEES, 1999), este protocolo provê um mecanismo universal para pequenas e grandes empresas, governos e entidades sem fins lucrativos a fim de usar um sistema que resolve os problemas ambientais e criam oportunidades para melhoramento contínuo. Diversas empresas têm usado a ISO 14000 para criar produtos e oferecer serviços que possuem menos impactos adversos ao ecossistema.

A série de normas ISO 14000 visa alcançar três principais objetivos (SOLEDADE *et al.*, 2007), que são: a) promover, em nível internacional, uma abordagem comum no que se refere à gestão ambiental dos produtos; b) melhorar a capacidade das empresas em alcançar um desempenho ambiental e auxiliar na medição de seus efeitos; c) facilitar o comércio, eliminando as barreiras adicionais de obrigações ambientais.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (*apud* SOLEDADE *et al.*, 2007), a norma ISO 14000 não estabelece requisitos absolutos para o desempenho ambiental. Cada organização identifica, dentre as possibilidades, aqueles aspectos ambientais que possa controlar e aqueles que possa influenciar. A ABNT direciona a organização na definição clara das partes interessadas que são afetadas pelo desempenho ambiental. A política ambiental é o ponto de partida desse processo e é definida pela alta administração. Essa política deve assegurar que (SOLEDADE *et al.*, 2007):

- a) seja apropriada à natureza, às escalas e aos impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços devem ser cuidadosamente mensurados;
- b) tenha como foco a melhoria contínua;
- c) haja a inclusão do comprometimento com foco no legal e outros requisitos subscritos pela organização relacionados a seus aspectos ambientais, tais como opções tecnológicas, requisitos financeiros, operacionais, comerciais e a visão das partes interessadas;
- d) forneça uma estrutura para análise dos objetivos e metas ambientais;
- e) seja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos que atuam na organização.

A série ISO 14000 é dividida em uma família de diretrizes que visam estabelecer ferramentas e sistemas para a administração ambiental em uma organização. No quadro a seguir é possível entender do que se tratam estas diretrizes.

Quadro 7 – Família ISO 14000

ISO 14001*	Sistema de Gestão Ambiental (SGA) - Especificações para implantação e guia
ISO 14004	Sistema de Gestão Ambiental - Diretrizes Gerais
ISO 14010	Guias para auditoria ambiental - Diretrizes Gerais
ISO 14011	Diretrizes para Auditoria Ambiental e Procedimentos para Auditorias
ISO 14012	Diretrizes para Auditoria Ambiental - Critérios de Qualificação
ISO 14020	Rotulagem Ambiental - Princípios Básicos
ISO 14021	Rotulagem Ambiental - Termos e Definições
ISO 14022	Rotulagem Ambiental - Simbologia para Rótulos
ISO 14023	Rotulagem Ambiental - Testes de Metodologias para Verificação
ISO 14024	Rotulagem Ambiental - Guia para Certificação com Base em Análise Multicriterial
ISO 14031	Avaliação da <i>Performance</i> Ambiental
ISO 14032	Avaliação da <i>Performance</i> Ambiental dos Sistemas de Operadores
ISO 14040*	Análise do Ciclo de Vida - Princípios Gerais
ISO 14041	Análise do Ciclo de Vida – Inventário
ISO 14042	Análise do Ciclo de Vida - Análise dos Impactos
ISO 14043	Análise do Ciclo de Vida - Migração dos Impactos

Fonte: Associação Brasileira de Normas e Técnicas (*apud* SOLEDADE *et al.*, 2007)

* Normas passíveis de certificação

No *site* do Instituto Brasil PNUMA, é possível verificar o crescimento das certificações ISO 14000 no Brasil. Em 2000, foram entregues 330 certificados (ISO, 2011) e em junho de 2006 foi atingida a expressiva marca dos 2500 certificados ISO 14001 (LEMOS, 2011). Segundo Lemos (2011), este aumento ocorreu porque as grandes empresas como Aracruz Celulose, PETROBRAS e grandes montadoras de automóveis estão indicando a seus fornecedores que também se certifiquem. É importante observar que para obter a certificação ISO 14001, uma empresa deve definir a sua Política Ambiental, implantar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), cumprir a legislação aplicável (ao país e localidade) e assumir um compromisso com a melhoria contínua de seu desempenho. Conforme descrito por Calkins (*apud* VOORHEES, 1999), a ISO 1400 tornou-se uma maneira de reduzir a poluição através do desenvolvimento do pensamento ambiental dentro do *design* e manufatura de produtos, mais do que simplesmente procurar estampar a gestão ambiental posteriormente à produção.

Para que uma empresa possa buscar a certificação ISO 14000, primeiramente ela deve montar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), conforme explicam Soledad *et al* (2007). Resumidamente, SGA “é o conjunto formado pela estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos necessários para implantar e manter o gerenciamento ambiental” (NAHUZ *apud* SOLEDADE *et al.*, 2007). Segundo Amadigi (2006), o SGA tem como principais características:

- a) finalidade: conciliar necessidades socioeconômicas, proteção ambiental e prevenção da poluição. Estão aqui explicitados os três aspectos fundamentais do conceito de desenvolvimento sustentável;
- b) princípios: melhoria contínua do desempenho ambiental e compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- c) fundamentos: identificação e gestão dos aspectos e impactos ambientais, reconhecimento e cumprimento das leis e regulamentos em matéria ambiental;
- d) metodologia: método do PDCA (sigla em inglês que significa planejamento, execução, verificação e ação corretiva). Reconhece que o SGA é dinâmico e visa ao aperfeiçoamento planejado do desempenho ambiental.

Além das normas da ISO, uma empresa também pode prestar contas de seu desempenho ambiental através da GRI. Segundo as diretrizes para o relatório de sustentabilidade, a dimensão ambiental se “refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água” (GRI, 2006, p.27). Os indicadores ambientais referem-se ao desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água, etc.) e à produção (como emissões, efluentes, resíduos, etc.). Ademais, abrangem o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, como gastos com o meio ambiente e impactos de produtos e serviços. Assim, a empresa deve fornecer um relato conciso sobre a gestão com referência aos seguintes aspectos ambientais: (a) materiais; (b) energia; (c) água; (d) biodiversidade; (e) emissões, efluentes e resíduos; (f) produtos e serviços; (g) conformidade; (h) transporte; (i) geral. A figura 5 a seguir demonstra os indicadores específicos para cada item.

Figura 5 – Indicadores de desempenho ambiental.

ASPECTO: MATERIAIS		ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS	
ESSENC.	EN1 Materiais usados por peso ou volume.	ESSENC.	EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
ESSENC.	EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	ESSENC.	EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
ASPECTO: ENERGIA		ADIC.	EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
ESSENC.	EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	ESSENC.	EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
ESSENC.	EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	ESSENC.	EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
ADIC.	EN5 Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	ESSENC.	EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação.
ADICIONAL	EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	ESSENC.	EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
ADIC.	EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	ESSENC.	EN23 Número e volume total de derramamentos significativos.
ASPECTO: ÁGUA		ADICIONAL	EN24 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia ¹³ – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.
ESSENC.	EN8 Total de retirada de água por fonte.	ADICIONAL	EN25 Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
ADIC.	EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS	
ADIC.	EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	ESSENC.	EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
ASPECTO: BIODIVERSIDADE		ESSENCIAL	EN27 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.
ESSENC.	EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	ASPECTO: CONFORMIDADE	
ESSENC.	EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	ESSENCIAL	EN28 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
ADIC.	EN13 Habitats protegidos ou restaurados.	ASPECTO: TRANSPORTE	
ADIC.	EN14 Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	ADICIONAL	EN29 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
ADICIONAL	EN15 Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.	ASPECTO: GERAL	
		ADIC.	EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

Fonte: GRI (2006, p. 28-29).

Diante disso, através de algumas técnicas, ferramentas, metodologias, normas, relatórios e indicadores muitas organizações passaram a desenvolver a sustentabilidade ambiental em sua rotina. Certamente, ainda não se chegou ao ideal, mas um direcionamento tem sido percebido. Além do aspecto ambiental, a sustentabilidade social deve ser também buscada, para que não somente o meio ambiente seja poupado, mas a qualidade de vida humana seja preservada em todos seus aspectos. O próximo tópico trata do terceiro e último subsistema da sustentabilidade organizacional, a sustentabilidade social.

2.1.1.3 Sustentabilidade social

A sustentabilidade social é um dos pontos menos enfatizados na discussão do tema desenvolvimento sustentável e o que gera maiores polêmicas teóricas (BARKEMEYER *et al.*, 2011; FOLADORI, 2002). Na origem do termo, foram discutidos aspectos de igualdade social, diminuição da pobreza e distribuição de renda, mas o meio ambiente acabou recebendo o papel central nas abordagens sobre desenvolvimento sustentável (BARKEMEYER *et al.*, 2011; BEBBINGTON; DILLARD, 2009; FOLADORI, 2002). Assim, as organizações criaram a ilusão que podem ser sustentáveis sem darem a devida atenção aos problemas relacionados à pobreza (BARKEMEYER *et al.*, 2011).

Foladori (2002) enfatiza que a sustentabilidade social foi sempre muito utilizada com o fim de encobrir o interesse pela sustentabilidade ambiental. Desta forma, os órgãos internacionais não estariam preocupados com o problema da pobreza e/ou o incremento populacional, mas sim com a insustentabilidade ambiental que estes problemas poderiam gerar. O autor aponta o exemplo dado por Lélé ao relatar que camponeses pobres, pela falta de recursos, degradam o solo e provocam erosão. Assim, o problema da insustentabilidade não é a pobreza, mas o que ela provoca. Nesse sentido, Foladori (2002) retrata que a sustentabilidade social, muitas vezes, é somente vislumbrada para atingir uma meta ecológica, sendo uma sustentabilidade “ponte”, como chama o autor. A crítica é válida e passível de ser constatada ao se verificar o pouco debate acadêmico, particularmente no Brasil. A sustentabilidade social é um termo pouco encontrado nos últimos cinco anos em Enanpad's, Semead's e revistas específicas de Administração.

Miller, Buys e Summerville (2007) reiteram que existem dificuldades em se constituir o elemento social da sustentabilidade, pois há uma vasta divergência na melhor forma de definir, medir e reportar os impactos sociais de uma organização. Para os autores, tratar a sustentabilidade social com base no *Global Reporting Initiative* (GRI), e outros

indicadores globais, pode ser considerado pouco relevante quanto se trata de empresas operando nos países desenvolvidos, já que eles enfatizam o trabalho infantil, salário mínimo e respeito aos direitos humanos. Nessa perspectiva, Miller, Buys e Summerville (2007) escrevem que a sustentabilidade social deveria tratar de aspectos bem definidos quanto ao bem estar individual; ao bem estar da comunidade; às experiências de trabalho e aos impactos organizacionais. Complementarmente, Dyllick e Hockerts (2002) discorrem que a sustentabilidade social refere-se a adicionar valor nas comunidades enquanto elas operam aumentando o capital humano dos parceiros individuais assim como promovem o capital social destas comunidades. Elas gerenciam o capital social de tal forma que os *stakeholders* podem entender suas motivações e podem amplamente concordar com o sistema de valores da organização.

Elkington (2001) afirma que as empresas sustentáveis deveriam avaliar o seu capital social. Na visão do autor, este termo trata do capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também abrange medidas mais amplas como ética empresarial, direitos humanos e das minorias, comércio justo, dentre outras. Acima de tudo, o autor destaca que o capital social deve ter sua percepção ampliada de acordo com o entendimento de Fukuyama, ao destacar que o capital social deve ter uma capacidade que surge na predominância da confiança em uma sociedade ou em parte dela. Assim, Elkington (2001) revela que o grau de confiança entre uma organização e seus funcionários e *stakeholders* tem papel determinante para a sua sustentabilidade a longo prazo. Para fins de estudo neste capítulo, a sustentabilidade social será referenciada conforme o quadro 4 desenvolvido por Munck; Munck e Borim-de-Souza (2011). Dessa forma, ela se refere à viabilidade social, abrangendo a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. Devem-se considerar as expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização. Resumidamente, como descreve Azapagic (2003), a organização precisa incorporar reponsabilidades relacionadas ao desenvolvimento humano e segurança (educação e treinamento; saúde e segurança; gestão das competências), à equidade (salários e benefícios, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação) e à ética (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional).

Diante disso, o desenvolvimento humano é um dos aspectos importantes tratados na sustentabilidade social e está intimamente relacionado à qualidade de vida no trabalho. Na tese desenvolvida por Quel (2010) sobre este tema, é revelado que as organizações devem reconhecer situações do universo laboral e particular das pessoas para

construir um processo estratégico de qualidade de vida. O autor cita o trabalho de Limongi-França (2003) quando explora os elementos para a gestão da qualidade de vida como sendo:

Expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal; gestão de pessoas com ênfase em estratégia e participação; imagem corporativa integrada ao endomarketing; descontração, atividades físicas, lazer e desenvolvimento cultural; risco e desafio no trabalho como fatores de motivação e realização pessoal; desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania; saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 86).

Portanto, estes elementos remetem a um olhar criterioso sobre a qualidade de vida, com ações relacionadas ao bem-estar, dentro e fora do trabalho, sustentada por novas formas de organização do trabalho, propostas de sustentabilidade social e redes de conhecimento (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

É importante ressaltar que a sustentabilidade social precisa ser entendida como uma parte de um elaborado contexto. As organizações atuam em uma rede complexa de forças e relacionamentos e precisam definir formas de como elas irão conseguir legitimação social, pelo menos entre os seus principais *stakeholders* (BEBBINGTON; DILLARD, 2009). Como elas não podem atender às expectativas de todos os *stakeholders*, ao mesmo tempo, elas procuram ao menos serem vistas por eles como justas e confiáveis (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Caso não ocorra esta legitimidade, as organizações poderão sentir prejuízos ou danos através, por exemplo, da redução do consumo ou da eliminação da demanda de produtos, de empresas eliminando o fornecimento de trabalho e o capital financeiro para os negócios, ou o ‘*lobbying*’ governamental para aumentar taxas, multas ou leis proibindo aquelas ações que não estão em conformidade com a expectativa da população (BEBBINGTON; DILLARD, 2009).

Bebbington e Dillard (2009) tratam da sustentabilidade social nas organizações como um tema muito mais complexo de se entender e comunicar quando comparado à sustentabilidade ambiental, porque ainda não há ampla base científica para análise. É diferente quando se compara aos debates sobre população ecológica ou níveis aceitos de toxicidade, etc.. Esta visão corrobora a de Bulkin (*apud* MILLER; BUYS; SUMMERVILLE, 2007), o qual afirma que as metas e relatórios sociais são mais difíceis de desenvolver comparados com os ambientais. E quando os relatórios são realizados trazem pouca quantificação.

A sustentabilidade econômica é o critério mais primordial de legitimação nas sociedades capitalistas. Todavia, ampliam-se as críticas aos sistemas tradicionais de

mensuração de desempenho, propondo medidas não financeiras quantificáveis de resultados ambientais e sociais, além do econômico (FURTADO; SAVITZ; HOURNEAUX, *apud* ALIGLERI, 2011). A legitimação e critério de avaliação usados para aceitar e avaliar comportamentos encaixam-se nos critérios dominantes da sustentabilidade econômica e ambiental. Já a sustentabilidade social sofre obstáculos em seus programas, ações e medições. As dimensões da sustentabilidade social são mais próximas de características como subjetividade, racionalidade substantiva e consenso social. Quando medidas objetivas são demandadas, os resultados sociais parecem inadequados. Assim, para Bebbington e Dillard (2009), no contexto predominante, a sustentabilidade social parece inerentemente inadequada e não pode ser levada a sério até que os construtos e medidas adquiram notado rigor atribuído ao discurso dominante.

De qualquer forma, as organizações criam impactos sociais na sua interação com empregados, fornecedores, comunidades, e consumidores e estes impactos variam de acordo com a natureza da organização, suas atividades e sua interação com os *stakeholders* (BEBBINGTON; DILLARD, 2009). Assim, os autores desenvolveram um quadro onde descrevem os impactos sociais da atividade organizacional, conforme segue:

Quadro 8 – Impacto social das atividades organizacionais.

<i>Stakeholder</i> organizacional	Exemplos de interação/impactos
Empregados (individualmente ou coletivamente através de sindicatos)	<ul style="list-style-type: none"> • Termos e condições de trabalho (incluindo segurança do emprego, salário, práticas justas de trabalho, e liberdade para associação); • Interação e reconhecimento de sindicatos; • Oportunidade de treinamento e desenvolvimento no trabalho; • Compromisso dos empregados na gestão da organização.
Fornecedores (através do impacto da cadeia de suprimento)	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento justo e termos de compromisso com os fornecedores; • Preocupação com abusos de direitos humanos na cadeia de suprimento, incluindo, por exemplo, escravidão e suas implicações que surgem na compra de bens que podem gerar conflitos (como comercialização de diamantes); • Preocupação com a cadeia de suprimentos relacionada à interação com o governo anfitrião (com questões como suborno, corrupção, abusos dos direitos humanos vindo à tona).
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto na saúde que surge pela moradia próxima às instalações fabris; • Deslocamento de comunidades a fim de acomodar atividades (atividade extrativista ou projetos de infraestrutura que demandam movimentação da população); • Impactos socioeconômicos que se originam quando a organização deixa uma localidade (levando oportunidades de emprego com ela); • Atividades baseadas na comunidade (incluindo filantropia) que uma organização se compromete a realizar; • Quando uma comunidade é definida como um país, a relação com a nação-estado

	(em termos de 'lobbying') pode também se tornar um escopo desta categoria, como as doações políticas.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança dos produtos; • Publicidade responsável (especialmente para produtos como tabaco e álcool); • Danos colaterais que podem ser originados pelo consumo de alguns produtos (como, por exemplo, armamento, jogos/filmes violentos e pornografia).

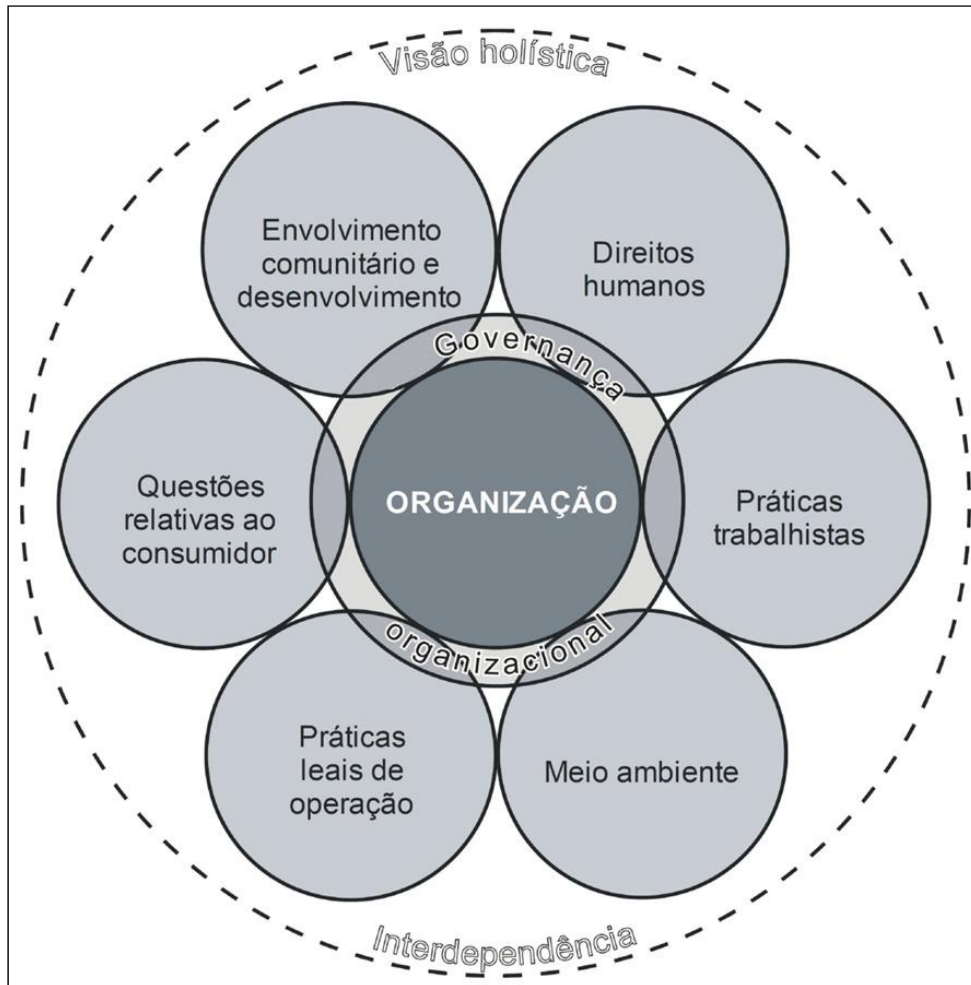
Fonte: Bebbington e Dillard (2009) (tradução livre da autora).

Para muitos itens citados no quadro 8, existem legislações específicas, principalmente nos países desenvolvidos. Contudo, onde não há exigências regulatórias formais, será menos provável a realização de ações listadas no quadro 8 pelas organizações, conforme explicam Bebbington e Dillard (2009).

Conclui-se que não é simples desenvolver a sustentabilidade social. Conforme mencionado por Barkemeyer *et al.* (2011); Bebbington e Dillard (2009); Miller Buys e Summerville (2007) e Foladori (2002), este assunto é polêmico e complexo. As medidas quanto à sustentabilidade social são mais subjetivas como sugerem Bebbington e Dillard (2009) e Miller Buys e Summerville (2007) e, por isto, se tornam custosas de se implantar na prática organizacional.

Mesmo com as dificuldades de ações práticas, ferramentas começaram a ser desenvolvidas a fim de auxiliar o desenvolvimento da sustentabilidade social, como a ISO 26000, criada em 2010. Ela tem como propósito o desenvolvimento da responsabilidade social, sendo uma norma de diretrizes sem o propósito de certificação e desenvolvida para todos os tipos e portes de organização de todos os setores (INMETRO, 2012a). A ISO 26000 refere-se a sete temas centrais que devem ser considerados para a responsabilidade social, conforme descreve a figura 6.

Figura 6 – Sete temas centrais da ISO 26000



Fonte: INMETRO (2012b)

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) escrevem que os temas centrais da ISO 26000 devem ser olhados holisticamente, isto é, precisam ser considerados todos os assuntos e questões essenciais e sua interdependência, e não apenas centralizar-se em um único assunto. Ainda, os autores explicam que as melhorias realizadas em uma questão específica não devem prejudicar outras questões e tão pouco criar impactos adversos na cadeia de valor, em seus *stakeholders* ou no ciclo de vida de seu produto/serviço. Ademais, a ISO 26000 conta com sete princípios de responsabilidade social, cujo quadro a seguir sintetiza cada um deles (INMETRO, 2012a).

Quadro 9 – Sete princípios de responsabilidade social segundo a ISO 26000.

Princípios	Descrição
1. Accountability	Ato de responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos de governança e demais partes interessadas declarando os seus erros e as medidas cabíveis para remediá-los. Obs.: Optou-se por não traduzir este termo, porém uma aproximação razoável seria responsabilização.
2. Transparência	Fornecer às partes interessadas de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las.
3. Comportamento ético	Agir de modo aceito como correto pela sociedade - com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza - e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento.
4. Respeito pelos interesses das partes interessadas (Stakeholders)	Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham um interesse nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados.
5. Respeito pelo Estado de Direito	O ponto de partida mínimo da responsabilidade social é cumprir integralmente as leis do local onde está operando.
6. Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento	Adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, mesmo que não haja obrigação legal.
7. Direito aos humanos	Reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que requerem.

Fonte: INMETRO (2012a).

Conforme demonstrado no quadro 9, para uma organização atuar com responsabilidade social, segundo a ISO 26000, ela não deve somente cumprir a lei local, mas caminhar além, adotando prescrições de acordos internacionais; deve reconhecer a importância do ambiente econômico, social e ambiental, além de respeitar os interesses dos *stakeholders*. Mesmo porque a organização precisa agir de forma ética perante as pessoas e natureza, responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões; e por fim oferecer informações transparentes sobre os fatos que podem afetar as partes interessadas da organização.

Diferente da ISO 26000, a AS 8000 possui, além de diretrizes e auditorias, uma certificação mundialmente reconhecida no que se refere à responsabilidade social. Esta certificação é o primeiro padrão auditável em sua área e foi desenvolvida pela organização não governamental *Social Accountability Internacional* (SAI). A iniciativa tem base na

conhecida estrutura ISO 9001/ISO 14001, convenções da Organização Internacional do Trabalho, a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas dos Direitos das Crianças. A SA 8000 envolve o desenvolvimento e a auditoria de sistemas de gestão que promovem as práticas de trabalho socialmente aceitas, proporcionando benefícios à sociedade em geral. Tem como tópicos de análise: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e sistemas de gestão (SAI, 2012).

Dessa forma, estas normas e certificações têm por objetivo gerar uma série de benefícios para as organizações. Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 221) descrevem, com base no texto do Comitê Executivo da ISO, que a responsabilidade social possibilita:

- Encorajar decisões com mais informações baseadas em uma melhor compreensão das expectativas da sociedade, das oportunidades associadas à responsabilidade social e dos riscos de não ser socialmente responsável;
- Melhorar suas práticas de gestão de riscos;
- Reforçar a reputação da organização e promover maior confiança pública;
- Melhorar a relação da organização com seus *stakeholders*;
- Reforçar a lealdade e a moral dos empregados, melhorando a segurança e a saúde dos trabalhadores homens e mulheres, impactando positivamente na habilidade da organização em recrutar, motivar e reter seus empregados;
- Alcançar economias associadas com o aumento da produtividade e eficiência dos recursos, menor consumo de água e energia, redução de resíduos, recuperação de subprodutos de valor e maior disponibilidade de matérias-primas e materiais;
- Melhorar a credibilidade e lealdade das transações através do envolvimento político-responsável, concorrência leal e a ausência de corrupção;
- Prevenir ou reduzir potenciais conflitos com consumidores em relação a produtos e serviços;
- Contribuir com a viabilidade a longo prazo da organização, promovendo a sustentabilidade dos recursos naturais e serviços ambientais;
- Contribuir para o bem público e para o fortalecimento da sociedade civil e instituições.

Apesar das críticas mencionadas por Miller, Buys e Summerville (2007), o relatório da GRI, referente ao desenvolvimento social, é uma ferramenta relevante para uma primeira análise da sustentabilidade social, pois se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Segundo este relatório, “os indicadores de desempenho social da GRI identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a: (i) práticas trabalhistas, (ii) direitos humanos, (iii) sociedade e (iv) responsabilidade pelo produto” (GRI, 2006, p. 30). Dentre os aspectos da GRI, o desempenho social é o mais abrangente. Assim, a GRI baseia-se em normas internacionalmente reconhecidas como a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, dentre outras.

A figura 7 demonstra cada um dos indicadores referentes ao primeiro aspecto do desempenho social, que são as práticas trabalhistas e trabalho decente, que tratam dos temas relacionados ao emprego, relações entre os trabalhadores e o governo, saúde e segurança no trabalho, treinamento e educação, e diversidade e igualdade de oportunidades.

Figura 7 – Indicadores de desempenho referentes a práticas trabalhistas e trabalho decente.

ASPECTO: EMPREGO		ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	
ESSENC.	LA1 Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	ESSENC.	LA10 Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
ESSENC.	LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	ADICIONAL	LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
ADICIONAL	LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	ADICIONAL	LA12 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA		ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	
ESSENC.	LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	ESSENCIAL	LA13 Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
ESSENCIAL	LA5 Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	ESSENC.	LA14 Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.
ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO			
ADICIONAL	LA6 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.		
ESSENCIAL	LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.		
ESSENCIAL	LA8 Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.		
ADICIONAL	LA9 Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.		

Fonte: GRI (2006, p. 31)

O segundo aspecto abordado sobre o desempenho social é relacionado aos direitos humanos e pode ser verificado através da não discriminação, da liberdade de associação e acordo de negociação coletiva, da abolição do trabalho infantil, da prevenção do trabalho forçado e escravo, das práticas de reclamações e queixas, das práticas de segurança e do direito dos indígenas. A figura 8 demonstra os indicadores desta categoria.

Figura 8 – Indicadores de desempenho referentes a direitos humanos

<p>ASPECTO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA</p> <p>HR1 Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.</p> <p>HR2 Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.</p> <p>HR3 Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.</p>	<p>ASPECTO: TRABALHO INFANTIL</p> <p>HR6 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.</p> <p>ASPECTO: TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO</p> <p>HR7 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.</p>
<p>ASPECTO: NÃO-DISCRIMINAÇÃO</p> <p>HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.</p> <p>ASPECTO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA</p> <p>HR5 Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.</p>	<p>ASPECTO: PRÁTICAS DE SEGURANÇA</p> <p>HR8 Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.</p> <p>ASPECTO: DIREITOS INDÍGENAS</p> <p>HR9 Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.</p>

Fonte: GRI (2006, p.34).

A sociedade é o terceiro aspecto tratado no desempenho social e revela a preocupação em tratar de temas como comunidade, corrupção, políticas públicas, concorrência desleal, e conformidade. Os indicadores da sociedade estão descritos na figura 9.

Figura 9 – Indicadores de desempenho referentes à sociedade

ASPECTO: COMUNIDADE	
ESSENCIAL	S01 Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
ASPECTO: CORRUPÇÃO	
ESSENCIAL	S02 Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.
ESSENCIAL	S03 Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.
ESSENCIAL	S04 Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
ASPECTO: POLÍTICAS PÚBLICAS	
ESSENCIAL	S05 Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .
ADICIONAL	S06 Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.
ASPECTO: CONCORRÊNCIA DESLEAL	
ADICIONAL	S07 Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.
ASPECTO: CONFORMIDADE	
ESSENCIAL	S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.

Fonte: GRI (2006, p. 36)

O último aspecto refere-se à responsabilidade pelo produto e trata da saúde e segurança do cliente, rotulagem de produtos e serviços, comunicações de marketing, privacidade do cliente e conformidade. A figura 10 a seguir relata os indicadores deste aspecto.

Figura 10 – Indicadores de desempenho referentes à responsabilidade pelo produto

ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE		ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING	
ESSENCIAL	PR1 Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	ESSENCIAL	PR6 Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
ADICIONAL	PR2 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	ADICIONAL	PR7 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.
ASPECTO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS		ASPECTO: CONFORMIDADE	
ESSENCIAL	PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	ADICIONAL	PR8 Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.
ADICIONAL	PR4 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	ASPECTO: COMPLIANCE	
ADICIONAL	PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	ESSENCIAL	PR9 Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Fonte: GRI (2006, p. 37).

Conclui-se que as normas e diretrizes voltadas à responsabilidade social refletem a preocupação global em proporcionar um direcionamento rumo à sustentabilidade, em todos seus aspectos, não somente no econômico e no ambiental, mas também relacionada ao desenvolvimento humano e social. Desenvolver ações e práticas não é tarefa simples, e ainda requer diversos estudos por parte de órgãos internacionais, governos, academia e da iniciativa privada. Porém, é consenso que o assunto deve ser observado, analisado e criticado com rigor e com profundidade. Quanto maior for o debate, melhor será a conscientização de sua importância. Neste ponto, a participação do maior número de pessoas torna-se fundamental. A mudança de pensamento, comportamento e atitude são imprescindíveis. E a forma como isto ocorre dentro das organizações passa pela Gestão de Pessoas (PORTER; KRAMER, 2006), pois são elas, com suas competências, que podem, individualmente ou coletivamente, criar e transformar organizações. Nesse sentido, o próximo item tratará da Gestão de Pessoas, das competências individuais e daquelas especificamente voltadas à sustentabilidade que podem ser encontradas nos gestores de organizações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas, conforme explica Fisher (2002, p. 12), é a “maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Para o autor, a gestão de pessoas é composta por princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas, diretrizes de ação, que traduzem os compromissos da organização com objetivos que ela possui de médio e longo prazos para gestão, processos e cursos de ação previamente determinados e operacionalizados por ferramentas de gestão. Jabbour (2007) define gestão de pessoas como um conjunto de dimensões organizacionais ou práticas empresariais, planejados para influenciar o comportamento dos funcionários, a fim de orientá-los para a execução de objetivos empresariais específicos. Por meio do relacionamento entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, tal execução poderá ocorrer visando à geração de vantagens competitivas.

Stefano (2008) e Stefano, Gonçalves e Valori (2011) afirmam que os profissionais de recursos humanos encontram-se em um cenário de grandes mudanças econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, sociais, organizacionais, etc. Assim, é preciso mais do que novas ferramentas para a prática da gestão de pessoas, mas uma forma moderna de encarar e conduzir a relação entre as pessoas e o negócio da organização. Para Stefano (2008, p. 65), “isso será traduzido em novas oportunidades para os administradores de recursos humanos que estão preocupados em agregar valor à empresa e a seus colaboradores, participando ativamente da melhoria da qualidade de vida das pessoas e da sociedade”. Desta forma, 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.

Neste aspecto, o desafio da área de gestão de pessoas, quando se trata da sustentabilidade, é internalizar comportamentos éticos e comprometidos junto aos funcionários, especialmente no que se refere à

Incorporação da diversidade como valor organizacional, não discriminando na contratação; definição de diretrizes contra assédio; esclarecimento das expectativas de conduta ética do funcionário; promoção de saúde e bem-estar; salário equitativo para homens e mulheres; recolocação de trabalhadores demitidos; demissão utilizando critérios socioeconômicos como idade, estado civil, aposentadoria, renda complementar e número de dependentes; orientação quanto ao planejamento financeiro do funcionário; *check-ups* de saúde periódicos; estímulo à prática esportiva e apoio educacional (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 20).

Santos e Wagner (2008) descrevem que a gestão de pessoas vem ocupando um lugar importante no contexto da sustentabilidade, à medida que trata não só do desempenho do indivíduo, nas mais diversas áreas de competências da organização, mas também do auxílio na consecução das atividades de modo sustentável. Inclusive, ajuda o indivíduo a se desenvolver como um todo, podendo torná-lo multiplicador da sustentabilidade organizacional. Daily e Huang (2001) também descrevem que práticas de Recursos Humanos, como suporte da alta gerência, treinamentos, empoderamento dos funcionários, trabalho em equipe e sistemas de recompensas são elementos chaves na implementação de um sistema de gerenciamento do meio ambiente.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) pontuam que, 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. Nesse sentido, os autores descrevem que os funcionários devem internalizar novas atitudes e valores para minimizar os impactos ambientais e sociais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida. E isto será possível por meio da troca de experiências, conhecimentos e atitudes entre os membros da organização. Deste modo, a organização precisa “desenvolver condições propícias à aquisição, retenção e transferência das posturas e práticas implementadas para outros agentes organizacionais” (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 21)

Assim, a fim de auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, a gestão de pessoas pode atrair, manter e desenvolver competências necessárias à realização deste 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. Neste 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.

Dutra (2012) descreve que o termo competência ainda não alcançou consenso na academia e nas organizações, mas seu entendimento e prática têm atraído estudiosos e pesquisadores de inúmeras áreas, como sociologia do trabalho e engenharia de produção, até profissionais ligados diretamente à gestão de pessoas (TOMASI, 2004). Atualmente, a competência interessa tanto a empregadores, quanto empregados e desempregados, pois, segundo Tomasi (2004, p. 9), os “primeiros estão preocupados em

umentar seus níveis de produtividade e sobreviver num mundo ‘globalizado’ e cada vez mais competitivo, ao passo que os outros, em manter ou conseguir um emprego”.

Fleury e Fleury (2004b) explicam que, em 1973, o termo competência foi introduzido por McClelland no artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, no qual o autor descrevia competência como uma característica subjacente à pessoa e que pode ser relacionada com desempenho superior de determinado trabalho ou situação. Ainda segundo os autores, MacClelland diferenciava competências de conhecimentos (o que o indivíduo precisa saber para realizar uma tarefa), de habilidades (demonstrações práticas de talentos) e de aptidões (talentos naturais de um indivíduo, que podem vir a ser aprimorados).

Posteriormente, Boyatzis (*apud* BITENCOURT, 2005) trouxe, em 1982, um modelo com vinte e um atributos indicados para a construção de um perfil ideal de gestor. Boyatzis demonstrava preocupação com os comportamentos e ações observáveis, além de realizar uma reflexão dos aspectos psicológicos relacionados a três fatores que são: motivação; autoimagem e papel social; e habilidades (DUTRA, 2012; BITENCOURT, 2005). Assim, para MacClelland e Boyatzis, o alto desempenho estaria fundamentado na inteligência e na personalidade das pessoas, ou seja, um estoque de recursos que o indivíduo tem (FLEURY; FLEURY, 2004b).

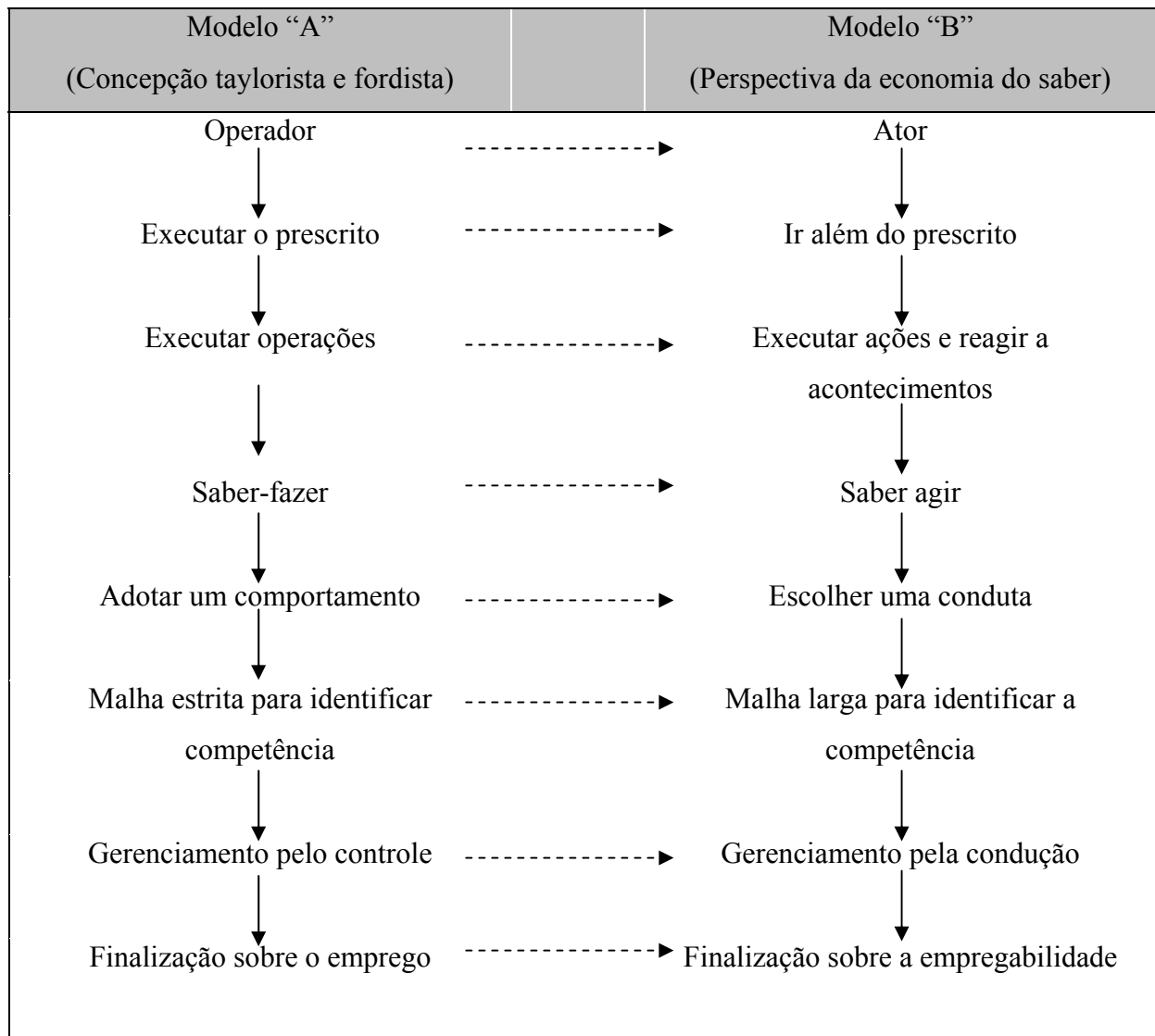
Até a década de 1990, o termo competência ainda era muito ligado à qualificação definida por requisitos ligados ao cargo ou posição dentro da organização, e ainda a saberes relacionados ao sistema educacional (FLEURY; FLEURY, 2004b; DUTRA, 2012). Foi com o trabalho de Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) que o termo competência ganhou outras nuances. Zarifian (2003, p. 139) conceitua o termo, destacando que “competência é a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. O autor ainda apregoa que o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador, no qual este assume autonomia e iniciativa por seus atos, respondendo à seguinte pergunta: “O que fazer, quando não se diz mais como fazer?” (ZARIFIAN, 2003, p.84). Ruas, Antonello e Boff (2005) corroboram com este pensamento ao expor que o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em diversos casos, a capacidades de identificar e selecionar o como fazer para se adaptar à situação específica que enfrenta. Desta forma, esses autores, assim como Zarifian (2003) sugerem que a autonomia é uma condição inevitável do desenvolvimento da competência, porque a iniciativa manifesta o engajamento do trabalhador e exige que nela se confie. O trabalhador passa então a ser ator de suas decisões.

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.

Le Boterf (2003, p.52) descreve que:

Etimologicamente o termo competência vem do latim *competens*: “o que vai com, o que é adaptado a”. Assim, o caráter da competência está vinculado à capacidade de análise e de resolução de problemas em um ambiente em particular. Saber agir em um contexto de trabalho é avaliá-lo e adaptar-se a ele. A plasticidade está no coração da competência. Ela é mediada por um conjunto de imposições e de recursos. A competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém. Supondo a colocação à prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes e de habilidades é progressivamente aprendida. Somente ao final de um certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho.

Assim, Le Boterf (2003) claramente explica a diferenciação do modelo de competência no aspecto taylorista-fordista, se comparado à perspectiva da economia do saber. Na primeira concepção, o sujeito é considerado um operador, cuja competência está limitada a saber apenas executar aquilo que lhe foi prescrito. A competência é limitada a um saber-fazer descrito em termos de comportamento e, conseqüentemente, é observável e controlado. A competência é uma malha estrita e coerente com o parcelamento do saber-fazer. No segundo modelo de Le Boterf (2003), da perspectiva da economia do saber, o sujeito é considerado um ator. Um profissional competente é aquele que trabalha além do prescrito, que sabe agir e, assim, toma iniciativas. Para o autor, existem várias formas de ser competente e diversos comportamentos podem ser pertinentes diante de ações solicitadas. A malha escolhida para descrever a competência é bastante ampla, reconhecendo a capacidade de conjugar e desencadear ações e recursos, e ainda não confunde a competência e os recursos (saber, saber-fazer, etc). Neste modelo não se gerencia pelo controle, mas pela condução. A figura 11, a seguir, demonstra esta diferenciação dos dois modelos.

Figura 11 – Modelos de competência

Fonte: Le Boterf (2003, p.91)

A figura 11 demonstra os dois modelos de competência que, segundo Le Boterf (2003, p.91), interferem atualmente nas práticas de gestão. Para o autor, apesar do entendimento da economia do saber favorecer o modelo “B”, a observação cotidiana demonstra que eles coexistem nas organizações. Nesse aspecto, Le Boterf (2003, p.11) foca no indivíduo quando escreve que pensar em termos de profissionalismo, e não somente competências, “permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências”, pois “as competências nada são sem as pessoas”. Conclui-se que Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) indicam que o caminho da competência passa pela autonomia e iniciativa do trabalhador, pela constatação de independência, de responsabilidade e agregação de valor.

Apesar destes conceitos, Dutra (2001, 2012) explica que alguns teóricos compreendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva responsabilidades e atribuições. Contudo, na visão do autor, esta perspectiva é pouco instrumental, pois não garante que elas irão agregar valor à organização. Fleury e Fleury (2004b) frisam que definir um estoque de recursos individuais para o bom desempenho de cada cargo ou posição não possibilita atender as demandas por inovação e flexibilidade como se encontram as organizações atualmente. Para Fleury e Fleury (2004a, p. 21), competência então pode ser conceituada como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Com visão análoga, Munck e Borim-de-Souza (2008) explicam que as competências interligam homens e empresas através de uma compreensão contributiva e sistemática, na qual cada uma destas personagens constitui um compromisso social conjunto, em que todos exercem seus papéis em processos de desenvolvimento amparados por premissas responsáveis. Assim, para os autores, existe uma valorização do ser humano como agente de mudanças e das organizações na medida em que podem ser ambientes para recepção, tratamento e transferência destas revoluções (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2008).

Tendo em vista os diversos conceitos e estudos sobre competência dos mais diversos autores como Zarifian (2003), Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2004a, 2004b); Dutra (2001, 2012); Tomasi (2004) e Munck e Borim-de-Souza (2008) pode-se inferir que a competência deve ser observada para além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos no contexto profissional. Competência precisa ser entendida olhando-se para o indivíduo como autor do trabalho, e não apenas como executor. Assim, palavras como autonomia, reponsabilidade e iniciativa agregam sentido ao entendimento de competência. Conforme claramente resumem Fleury e Fleury (2004a, p. 48):

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

O quadro a seguir descreve os significados do que Fleury e Fleury (2004a) apresentam como as competências do profissional.

Quadro 10 – Competências do profissional

Saber agir	Saber o que e porque faz; Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2004a, p. 31).

A fim de apresentar uma verificação prática das competências, Dutra (2001, 2012) trabalha o conceito de entrega que, na sua visão, refere-se a olhar a pessoa por sua capacidade de entregar-se para a organização, sendo assim possível avaliá-la, orientá-la ao desenvolvimento e estabelecer recompensas. Enfim, para o autor, o termo entrega “refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isto” (DUTRA, 2001, p.29). Ademais, o autor caracteriza entrega como agregação de valor ao patrimônio de conhecimento da organização, ou seja, algo que permanece mesmo que a pessoa saia da organização, como o melhoramento de processos ou introdução de tecnologias (DUTRA, 2012).

Dutra (2006) criou um quadro de avaliação das competências, a fim de verificar como o funcionário encontra-se em termos de desenvolvimento delas. Ademais, o autor enfatiza que em um determinado eixo de negócio, por exemplo, o eixo tecnológico, é recomendado que se defina o mínimo de sete competências e o máximo de doze, pois isto minimiza o viés da subjetividade, além de não tornar a avaliação trabalhosa e desinteressante (DUTRA, 2012). A figura 12 demonstra como ocorre esta verificação.

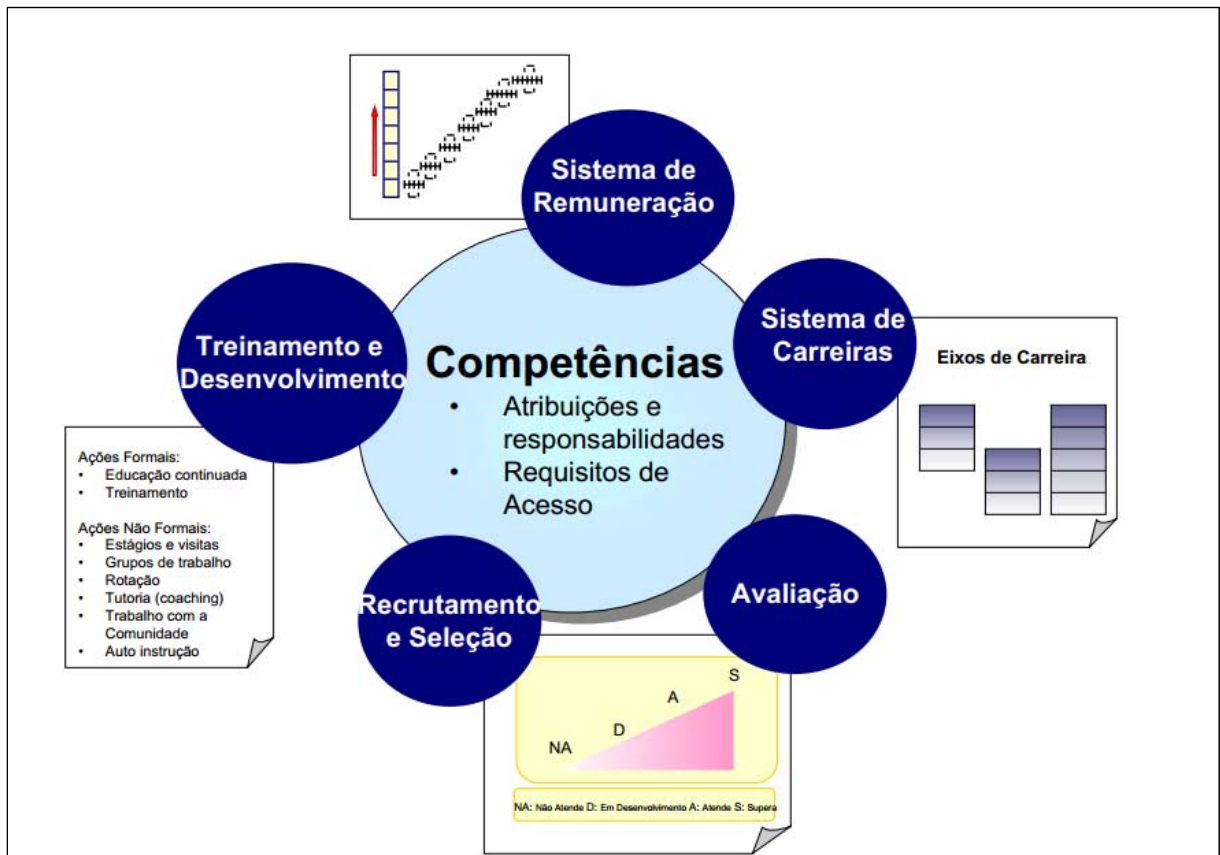
Figura 12 – Sistema de avaliação por competências

Compet.	Atribuições e Responsabilidades	NA	D	A	S
Visão do Negócio	Executa atividades de apoio à operação que exigem a aplicação de conhecimento técnico, sob supervisão.	0	1✓	2	3
Domínio Tarefa/ Processo	Domina a execução de atividades que requerem a aplicação de conhecimento técnico específico, com autonomia.	0	1✓	2	3
Foco no Cliente	Troca informações e experiências, junto às equipes das atividades com as quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as possíveis tendências do mercado e da empresa.	0	1	2	3✓
Orientação Resultados	É orientado por resultados na execução de atividades que requerem o uso de conhecimentos técnicos específicos.	0✓	1	2	3
Inovação	Identifica a melhor solução para problemas designados à sua equipes de trabalhos.	0	1	2✓	3
	Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento de padrões, garantindo que as operações de sua área se desenvolvam em conformidade com o estabelecido.	0	1	2✓	3
Gestão Integr. Proc., Rec. E Prazos	Acompanha/ responde pela utilização de recursos e cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.	0	1	2✓	3
Gestão do Conhecimento	Disponibiliza informações relevantes das atividades que desempenha a outras áreas da organização.	0	1	2	3✓
Capacidade de Análise	Analisa situações de trabalho que requerem conhecimento técnico e sugere o melhor encaminhamento, dentre as alternativas possíveis.	0	1✓	2	3
$\text{Média} = (0+3+6+6)/9 \text{ atribuições} = 1,66$		0	3	6	6

Fonte: Dutra (2006)

Para Dutra (2006) este modelo representado na figura 12 pode ser usado a fim de se analisar o funcionário quanto ao atendimento das competências. Através da soma dos pontos, pode-se verificar em que nível o funcionário se encontra no desenvolvimento delas. Consequentemente, caso o funcionário não esteja realizando as ‘entregas’ necessárias, pode-se auxiliá-lo em seu desenvolvimento, com treinamentos, oferecimento de novas atribuições, expandindo seus pontos fortes, etc. e assim traçar estratégias que melhor se adaptem à sua situação. A figura 13 sintetiza o fluxo para a construção do plano de ação para o desenvolvimento profissional.

Figura 13 – Estrutura das ações de desenvolvimento das competências



Fonte: Dutra (2006)

Desta forma, para fins de estudo, esta dissertação utiliza o conceito de competência e de entregas, com base em Dutra (2001, 2006b, 2012), além dos modelos de formulário para avaliação desenvolvidos pelo autor, a fim de se verificar quais competências e entregas voltadas à sustentabilidade encontram-se nos gestores das empresas estudadas.

Ao perpassar da competência individual para a organizacional, introduz-se a noção da “empresa como um portfólio de competências” (FLEURY; FLEURY, 2004a, p. 32). Assim, Fleury e Fleury (2004a) diferem os diversos níveis de competências, baseando-se em Mills, Platts, Bourne e Richards, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 11 – Níveis de competências organizacionais.

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury (2004a, p. 34) adaptado de Mills, Platts, Bourne e Richards.

Conforme exposto no quadro 11, a organização precisa desenvolver competências necessárias à sua operação, estratégia, distinção no mercado, além de ser capaz de promover as competências individuais que agreguem valor à sua atividade e, ainda, valor social ao indivíduo. Desta 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. Sendo assim, a próxima seção trata das competências individuais voltadas à sustentabilidade, aos estudos relacionados a este tema e suas implicações.

2.2.1 Competências Individuais Voltadas à Sustentabilidade

O desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade organizacional não são facilmente compreendidos nas mais diversas esferas, seja acadêmica, organizacional ou governamental. Trazer tais conceitos para o perfil dos gestores, ainda é uma tarefa incipiente, conforme descrito por Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). Esta seção tem como objetivo discutir o tema sustentabilidade aplicado às competências individuais dos gestores, pois são eles os responsáveis por traduzir os interesses das organizações para a rotina dos funcionários, e, conforme descrito por Ramus (2002), Elkington (2001), EFMD (2005), Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), o incentivo dos gestores possui papel central no desenvolvimento de iniciativas rumo à sustentabilidade.

Dos artigos e trabalhos identificados, poucos possuem uma descrição mais detalhada sobre as competências do gestor voltado à sustentabilidade organizacional. Aliás,

muitos não trazem sequer o termo competência, mas sim comportamentos, atributos, valores e características. Com intuito de refletir e aprofundar neste tema foram selecionados quatro trabalhos que trazem os princípios e comportamentos dos gestores que favorecem a sustentabilidade organizacional.

O primeiro trabalho refere-se ao artigo de Ramus (2002), chamado *Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do*. Nele, a autora, professora da Universidade da Califórnia, trata de como as empresas proativas ambientalmente estão encorajando seus funcionários a praticarem ações que melhorem a *performance* ambiental quanto à operação, produtos e serviços. Através de uma pesquisa com 353 funcionários de seis empresas, em doze países diferentes, a autora encontrou que as políticas ambientais e o incentivo de supervisores podem aumentar a probabilidade dos funcionários participarem de iniciativas ambientais. No decorrer do artigo, a autora descreve as práticas ambientais e os comportamentos dos supervisores que existem nas empresas que estão comprometidas com o desenvolvimento sustentável e as iniciativas ambientais dos funcionários. Por fim, com os resultados da pesquisa, Ramus (2002) oferece aos gestores e organizações algumas lições que poderiam dar suporte para a participação dos funcionários nas atividades relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito ao comportamento dos gestores, a autora realizou um questionário com cinquenta funcionários de cinco empresas reconhecidas por sua política ambiental proativa, questionando-os quais eram os comportamentos gerenciais de seus supervisores que incentivavam ou falhavam no suporte às ações ambientais. De acordo com a pesquisa, foram encontradas seis categorias de comportamentos, conforme quadro 12:

Quadro 12 – Lista das categorias de comportamentos gerenciais encontrados nas empresas que incentivam as iniciativas ambientais dos funcionários.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação: encorajamento a novas ideias, experimentos, e aprendizado. 2. Construção de competências: suporte a treinamento e atividades educacionais. 3. Comunicação: apoio aos funcionários para comunicarem suas sugestões, pensamentos e críticas. 4. Disseminação da informação: compartilhamento de informações importantes da empresa junto aos funcionários. 5. Recompensas e reconhecimento: uso de recompensas formais e elogios informais para reconhecer e reforçar comportamentos desejados junto aos funcionários. 6. Gerenciamento de resultados e responsabilidades: uso de medidas quantitativas e qualitativas para compartilhar resultados e responsabilidades para o desempenho dos funcionários.

Fonte: Ramus (2002, p. 155) (tradução livre da autora).

Ramus (2002) descreve seis categorias, que são: inovação; construção de competências; comunicação; disseminação da informação; recompensas e reconhecimento; e gerenciamento de resultados e responsabilidade. Cada uma destas categorias é caracterizada por diversos possíveis comportamentos e como eles se relacionam às iniciativas ambientais dos funcionários, que ela chama de ‘ecoiniciativas’. Com a lista destas classes, Ramus (2002) então questiona os funcionários sobre como é o comportamento mais típico de seu superior direto, ordenando comportamentos dentre as seis categorias. Por exemplo, na categoria de ‘construção de competência’, os comportamentos são ranqueados do menos positivo “recusa a comprometer recursos e tempo dos funcionários para treinamento e atividades educacionais” ao mais incentivador “passar tempo discutindo e implementando planos de aprendizado com cada funcionário” (RAMUS, 2002). Assim, os funcionários deveriam selecionar o comportamento que melhor descrevesse as atitudes de seu superior, quando se tratava do gerenciamento geral e, posteriormente, com o mesmo questionário, o funcionário selecionaria o comportamento de seu superior quando se tratava do gerenciamento relacionado às práticas ambientais.

Nesse sentido, Ramus (2002) complementa que estes comportamentos são similarmente encontrados em empresas que focam o aprendizado, sendo que apenas a “disseminação da informação” é uma categoria que não causa um importante impacto nas ações dos funcionários no que se refere ao gerenciamento ambiental. A autora ainda descreve que as pesquisas sobre a criatividade e inovação dos funcionários, bem como a literatura das organizações de aprendizagem, indicam que o apoio da organização e da supervisão aumenta o desejo dos funcionários em tomar iniciativas. Isto foi confirmado em relação às ações ambientais, que juntamente com a política ambiental escrita auxiliam no desenvolvimento do compromisso organizacional.

O segundo trabalho estudado é referente ao material produzido pela Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão, a *European Foundation for Management Development* (EFMD), e a Organização das Nações Unidas (ONU), que juntamente com representantes seniores de vinte e uma empresas, escolas de negócios e centros de educação para liderança formaram uma parceria de trabalho buscando compreender do que se configura uma liderança globalmente responsável e como desenvolver sua prática. O trabalho desenvolvido tem o nome de ‘Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento’ e trata dos desafios enfrentados pelas empresas no que se refere às desigualdades econômicas, sociais e ambientais percebidas em todo o mundo.

Para EFMD (2005), os líderes globalmente responsáveis enfrentam quatro desafios-chave, a saber: pensar e agir em contexto global; ampliar seu propósito corporativo para que reflita sua prestação de contas para a sociedade do mundo inteiro; colocar a ética no centro de seus pensamentos, palavras e ações; e tanto os líderes como todas as escolas de negócio e centros de educação para a liderança devem transformar a educação de executivos para dar à responsabilidade corporativa global a centralidade que ela tem direito (EFMD, 2005).

Segundo o trabalho de EFMD (2005, p. 2), a liderança globalmente responsável significa “o exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável”. O texto mostra seu foco nos avanços econômicos, sociais e ambientais das organizações e para que isto aconteça também são necessárias visão e coragem de colocar a tomada de decisões e a prática gerencial dentro de um contexto global.

Assim, neste trabalho, são detalhados as características e valores compartilhados pelos líderes globalmente responsáveis, conforme descrito no quadro 13.

Quadro 13 – Características e valores dos líderes globalmente responsáveis

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Assumem visão e ética globais – tais como as refletidas nos princípios do UN Global Compact e nas Metas de Desenvolvimento do Milênio; 2. Valorizam o desenvolvimento humano e as riquezas naturais tanto quanto o capital financeiro e estrutural; 3. Confiam nas pessoas e no processo tanto quanto nos sistemas e na estrutura; 4. Mantêm consistência global em seus princípios e padrões, porém são sensíveis e flexíveis em relação a cada contexto local; 5. Aceitam que as políticas internacionais não têm conseguido acompanhar a velocidade da globalização e que há responsabilidades adicionais não previstas em lei, já que é freqüente os requisitos legais andarem a reboque da inovação tecnológica e do desenvolvimento global; 6. Reconhecem que as empresas têm a criatividade e os recursos necessários para resolver muitos dos mais importantes desafios sociais e ambientais que enfrentamos e dar farta contribuição a eles; 7. Reconhecem que, além de sua responsabilidade de criar valor no âmbito da empresa, têm também a responsabilidade de contribuir para um bem mais amplo, tanto local quanto globalmente; 8. Procuram equilibrar os negócios, a família e as obrigações para com a comunidade; 9. Equilibram e contextualizam com paradoxos e gerenciam contradições; 10. Procuram contato contínuo com os <i>stakeholders</i>, não só para comunicar como a empresa está demonstrando sua liderança globalmente responsável, mas também para compreender as expectativas e preocupações deles e identificar soluções para problemas e oportunidades; 11. Procuram se engajar na educação continuada. |
|---|

Fonte: EFMD (2005, p. 18) (transcrição literal).

Conforme demonstrado no quadro 13, a EFMD (2005) trata de características que podem ser resumidas em: ética; valorização do desenvolvimento humano, da natureza e do econômico; confiança nas pessoas; consciência do contexto global e local; aceitação de responsabilidades adicionais às leis; reconhecimento de que as empresas podem resolver desafios sociais e ambientais; reconhecimento da responsabilidade em contribuir para um bem mais amplo; equilíbrio entre negócios, família e obrigações com a comunidade; contato contínuo com os *stakeholders*; e engajamento na educação continuada. No entendimento da EFMD (2005), para que os líderes globalmente responsáveis desenvolvam-se, são necessárias algumas mudanças nas organizações quanto à redefinição do próprio negócio e configuração de como se organiza, gerencia e recompensa as corporações. Cabe, então, uma mudança na cultura corporativa, aliada ao desenvolvimento individual, além de engajamento nas organizações não governamentais (ONGs), governos e escolas de negócio.

O terceiro trabalho é de Hind, Wilson e Lenssen (2009), chamado *‘Developing leaders for sustainable business’*. Patricia Hind é professora doutora, diretora de MBA na escola de negócios Ashridge, no Reino Unido; Andrew Wilson é diretor da Corporate Citizenship Company; e Gilbert Lenssen é presidente da EABIS, organização internacional de pesquisa, aprendizado e educação em sustentabilidade, tendo como membros empresas globais e universidades de negócios líderes como Yale, Cambridge e Insead. O artigo trata sobre o desenvolvimento de líderes para o negócio sustentável e este é um dos poucos trabalhos que faz referência ao termo ‘competência’. O objetivo do artigo é explorar como as organizações podem desenvolver líderes com as competências necessárias para assegurar a sustentabilidade na empresa. Os referidos autores consideram que o entendimento e a prática de uma liderança responsável podem ser reforçados ao se definir as competências que integram as considerações ambientais e sociais dentro do processo de tomada de decisão nas organizações. Em uma pesquisa realizada com a resposta de 108 gestores (diretores, gerentes sênior, médio e júnior) e entrevistas com vinte e quatro gerentes seniores foi possível explorar os atributos que apoiam os conceitos de sustentabilidade organizacional. A maior parte dos respondentes foi de funcionários de empresas situadas no Reino Unido e, em praticamente sua totalidade, da Europa. A pergunta da pesquisa foi direcionada para entender se os respondentes tinham um consenso nas qualidades de liderança que encorajam o comportamento sustentável dentro das organizações.

Para a pesquisa foram listados trinta atributos da liderança responsável, divididos em sete categorias conforme exposto no quadro 14:

Quadro 14 – Categorias de atributos para uma liderança responsável

1.	Integridade:
a.	Alto nível de preocupação ética/moral.
b.	Não permitir que comportamentos não éticos permaneçam inalterados.
c.	Honestidade e confiabilidade.
d.	Disposição em explorar dilemas éticos.
e.	Disposição em tomar ações éticas sem uma clara definição do resultado final.
2.	Mente aberta:
a.	Disposição em agir sobre críticas de dentro ou de fora da organização.
b.	Não ser complacente e não assumir que as coisas não podem ser modificadas.
c.	Questionar o negócio, sendo aberto a novas ideias, desafiando outros para adotarem novas maneiras de pensar.
3.	Consideração pela perspectiva de longo prazo:
a.	Acreditar que o resultado bem sucedido pode ser alcançado pelo caminho ético.
b.	Não focar exclusivamente no custo e orçamento.
c.	Reconhecer que o negócio tem responsabilidades com a comunidade externa.
d.	Entender o papel de cada participante da sociedade – governo, empresas, sindicatos, ONGs e sociedade civil.
e.	Levar uma visão estratégica ao ambiente de negócios.
4.	Demonstração de comportamento ético:
a.	O comportamento ético incorporado nas ações pessoais e nos comportamentos do cotidiano.
b.	Disposição em levar a organização além dos padrões mínimos legais.
c.	Disposição em ser um modelo público de comportamento ético.
d.	Capacidade de mudar as crenças dos seguidores consistentes com os próprios valores elevados.
5.	Cuidado com as pessoas:
a.	Comprometimento com o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.
b.	Respeito pelos funcionários em todos os níveis hierárquicos.
c.	Respeito pela diversidade e pelas oportunidades igualitárias a todos.
d.	Estilo de gerenciamento de <i>empowerment</i> dos funcionários preferencialmente ao de controle.
6.	Comunicação:
a.	Ouvir os outros com respeito a diferentes pontos de vista.
b.	Um modelo amplo de comunicação – diálogo de duas vias com a equipe.
c.	Ser honesto e aberto com a equipe da organização.
d.	Crença nos princípios de responsabilidade, por exemplo, avaliação e publicação do progresso da empresa no que diz respeito às questões sociais e ambientais.
7.	Gerenciamento responsável fora da organização:
a.	Tratar os fornecedores de maneira justa.
b.	Interesse no impacto do negócio nas comunidades locais.
c.	Criar relacionamento com os <i>stakeholders</i> externos, engajando na consulta e equilibrando as demandas.
d.	Criar parcerias externas, redes e alianças estratégicas.

Fonte: Hind, Wilson e Lenssen (2009, p.11-12) (tradução livre da autora).

Em resposta à pesquisa, foram encontradas as categorias de atributos considerados mais importantes para uma liderança responsável. Em primeiro lugar constou “integridade”, seguida de “cuidado com as pessoas”, “demonstração de comportamento ético”, “comunicação”, “consideração pela perspectiva de longo prazo”, “mente aberta” e, em último lugar, “gerenciamento responsável fora da organização”. Por fim, Hind, Wilson e Lenssen (2009) concluem que, para uma liderança responsável, faz-se necessário o desenvolvimento de diversos tipos de aprendizagem como a experimental, a longitudinal, a assistida, a de grupos de reflexão, etc., pois assim os líderes conseguirão enxergar além da complexidade e da ambiguidade que implica a sustentabilidade organizacional.

O quarto e último trabalho estudado nesta seção é o de Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012) chamado ‘A Gestão por Competências e sua Relação com Ações Voltadas à Sustentabilidade’. O professor Luciano Munck é doutor pela Universidade de São Paulo e desenvolve pesquisas na área de competências e sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina; Rafael Borim-de-Souza é doutorando na Universidade Federal do Paraná e Cristiane Zagui é mestre em administração pela Universidade Estadual de Londrina. Os autores detalham neste artigo uma pesquisa realizada com três gestores do departamento de recursos humanos de três grandes empresas localizadas no norte do Paraná. Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade, a fim de verificar a relação entre gestão por competência e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Das empresas pesquisadas apenas uma delas apresentou melhor relacionamento entre os conceitos estudados, mas todas as empresas admitiram que a gestão por competência é um elemento essencial para a consistência no desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade.

No trabalho de Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), foram encontradas as seguintes competências mencionadas pelos gestores do departamento de recursos humanos das empresas pesquisadas: comprometimento; iniciativa; empatia; coragem; sensibilidade; autoconfiança; orientação para pessoas; liderança; visão além do limite físico da empresa; comunicação; relacionamento; adaptação a mudanças; visão sistêmica; e gestão de pessoas.

Com base nos quatro trabalhos dos reconhecidos autores, chegou-se a sete competências dos gestores, voltadas à sustentabilidade organizacional. Para isto, foram analisados os conteúdos dos artigos e os temas que tinham em comum, agregados num quadro de forma a extrair as competências de seu conteúdo. O quadro 15, que segue, demonstra esta primeira categorização.

Quadro 15 – Categorização das competências voltadas à sustentabilidade

Competência	Descrição dos autores	Autor
Comunicação	Apoiar os funcionários para comunicarem suas sugestões, pensamentos e críticas.	Ramus (2002)
	Disseminar a informação: compartilhamento de informações importantes da empresa junto aos funcionários.	Ramus (2002)
	Procurar contato contínuo com os <i>stakeholders</i> , não só para comunicar como a empresa está demonstrando sua liderança globalmente responsável, mas também para compreender as expectativas e preocupações deles e identificar soluções para problemas e oportunidades.	EFMD (2005)
	Ouvir os outros com respeito a diferentes pontos de vista.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Ser um modelo amplo de comunicação – diálogo de duas vias com a equipe.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Ser honesto e aberto com a equipe da organização.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Crer nos princípios de responsabilidade, por exemplo, avaliação e publicação do progresso da empresa no que diz respeito às questões sociais e ambientais.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Comunicar-se.	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)
Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Construir competências: suporte a treinamento e atividades educacionais.	Ramus (2002)
	Gerenciar resultados e responsabilidades: uso de medidas quantitativas e qualitativas para compartilhar resultados e responsabilidades para o desempenho dos funcionários.	Ramus (2002)
	Recompensar e reconhecer: uso de recompensas formais e elogios informais para reconhecer e reforçar comportamentos desejados junto aos funcionários.	Ramus (2002)
	Engajar-se na educação continuada.	EFMD (2005)
	Comprometer-se com o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Gerenciar no estilo de <i>empowerment</i> dos funcionários preferencialmente ao de controle.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Gerenciar pessoas.	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)
Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Valorizar o desenvolvimento humano e as riquezas naturais tanto quanto o capital financeiro e estrutural;	EFMD (2005)
	Confiar nas pessoas e no processo tanto quanto nos sistemas e na estrutura;	EFMD (2005)
	Dispor-se a levar a organização além dos padrões mínimos legais.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Não focar exclusivamente no custo e orçamento.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Respeitar os funcionários em todos os níveis hierárquicos.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Orientar-se para pessoas	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)
Visão sistêmica	Reconhecer que, além de sua responsabilidade de criar valor no âmbito da empresa, existe também a responsabilidade de contribuir para um bem mais amplo, tanto local quanto globalmente;	EFMD (2005)
	Procurar equilibrar os negócios, a família e as obrigações para com a comunidade;	EFMD (2005)
	Manter consistência global em seus princípios e padrões, porém ser sensível e flexível em relação a cada contexto local;	EFMD (2005)

	Aceitar que as políticas internacionais não têm conseguido acompanhar a velocidade da globalização e que há responsabilidades adicionais não previstas em lei, já que é frequente os requisitos legais andarem a reboque da inovação tecnológica e do desenvolvimento global;	EFMD (2005)
	Tratar os fornecedores de maneira justa.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Interessar-se no impacto do negócio nas comunidades locais.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Criar relacionamento com os <i>stakeholders</i> externos, engajando na consulta e equilibrando as demandas.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Criar parcerias externas, redes e alianças estratégicas.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Reconhecer que o negócio tem responsabilidades com a comunidade externa.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Entender o papel de cada participante da sociedade – governo, empresas, sindicatos, ONGs e sociedade civil.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Respeitar a diversidade e oferecer oportunidades igualitárias a todos.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Incorporar o comportamento ético nas ações pessoais e nos comportamentos do cotidiano.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Levar uma visão estratégica ao ambiente de negócios.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Dispondo-se a ser um modelo público de comportamento ético.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Acreditar que o resultado bem sucedido pode ser alcançado pelo caminho ético.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Ter visão além do limite físico da empresa.	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)
	Ter visão sistêmica.	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)
Tomada de decisões	Assumir visão e ética globais – tais como as refletidas nos princípios do UN <i>Global Compact</i> e nas Metas de Desenvolvimento do Milênio;	EFMD (2005)
	Dispondo-se a tomar ações éticas sem uma clara definição do resultado final.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
Gerenciamento de conflitos	Equilibrar e contextualizar paradoxos e gerenciar contradições.	EFMD (2005)
	Dispondo-se em agir sobre críticas, dentro ou fora da organização.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Não ser complacente e não assumir que as coisas não podem ser modificadas.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Não permitir que comportamentos não éticos permaneçam inalterados.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Dispondo-se a explorar dilemas éticos.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
Inovação	Encorajar novas ideias, experimentos, e aprendizado.	Ramus (2002)
	Reconhecer que as empresas têm a criatividade e os recursos necessários para resolver muitos dos mais importantes desafios sociais e ambientais que enfrentamos e dar farta contribuição a eles.	EFMD (2005)
	Questionar o negócio, sendo aberto a novas ideias, desafiando outros para adotarem novas maneiras de pensar.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)

	Mudar as crenças dos liderados de acordo com os próprios valores éticos elevados.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
	Adaptar-se a mudanças.	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012).

O quadro 16 a seguir dispõe dos poucos comportamentos e valores, descritos pelos autores estudados, que não puderam ser alocados nas competências categorizadas no quadro anterior.

Quadro 16 – Comportamentos e valores não integrados nas competências categorizadas

Descrição dos autores	Autor
Alto nível de preocupação ética/moral.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
Honestidade e confiabilidade.	Hind; Wilson; Lenssen (2009)
Comprometimento; iniciativa; empatia; coragem; sensibilidade; autoconfiança; liderança; relacionamento.	Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012)

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012).

Com exceção das competências ‘Tomada de decisão’ e ‘Gerenciamento de conflitos’, as demais são descritas por Dutra (2012) como algumas das competências que compõem o quadro total de competências específicas da trajetória profissional. No quadro 17, a seguir, são tratadas as descrições de Dutra (2012) que também ajudaram a compor o quadro final de competências e entregas voltadas à sustentabilidade.

Quadro 17 – Descrição de competências segundo Dutra (2012)

Competência	Descrição
Comunicação	<p>Volta-se para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor, e em qualquer ambiente; • Saber ouvir e dar <i>feedback</i>; • Utilizar eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa; • Apresentar informações de maneira clara e objetiva; • Manter todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes.
Orientação para o desenvolvimento pessoal	<p>Busca constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico. Utiliza o conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades, repassando-o aos demais integrantes no âmbito de sua atuação.</p> <p>Em níveis de maior complexidade, volta-se para a preparação técnica e profissional das pessoas que orienta e para a formação de equipes de alta <i>performance</i>, motivando-as a melhorar seu desempenho e buscar o autodesenvolvimento.</p>

Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Entende, pratica e dissemina continuamente os procedimentos de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente, compreendendo: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de ocorrências não desejáveis; • Influência sobre os parceiros e integrantes de seu convívio com relação ao QSSMA; • Manutenção e aperfeiçoamento desse compromisso dentro da abrangência de sua atuação; Ação assertiva em momentos de pressão/emergências.
Visão sistêmica	Envolve o entendimento do negócio, da empresa toda, a relação entre os processos organizacionais e da clareza sobre sua agregação de valor ao negócio. Busca resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica e social – envolvendo aspectos de qualidade, segurança, saúde, meio ambiente e responsabilidade social -, integrando pessoas e recursos existentes no ambiente interno e externo.
Inovação	Relaciona-se à gestão de processos de melhorias e inovação, desde o planejamento até sua implementação, envolvendo identificação sistemática de pontos para superação dos resultados alcançados, transformação de problemas em oportunidades, criação de múltiplas alternativas originais e seleção das mais eficazes, bem como criação de indicadores específicos que permitam aproximar ao máximo o acompanhamento das melhorias implementadas.

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Dutra (2012, p. 177-188)

Com base nas competências encontradas e categorizadas, resumiu-se um quadro de entregas voltadas à sustentabilidade. Com aporte de Dutra (2012), descaram-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, tão pouco de observação difícil, o que dá margem a interpretações ambíguas. Assim, procurou-se descrever as entregas de forma clara, com no máximo quatro entregas para cada competência, a fim de não estender demasiadamente o questionário. Apesar das competências serem genéricas, as entregas descritas são, especificamente, voltadas à sustentabilidade.

Quadro 18 – Competências e entregas dos gestores voltadas à sustentabilidade

Competências	Entregas	Autores
Comunicação	(SE/ SS/ SA*) Mantêm todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos no que se refere a assuntos de ordem econômica, social ou ambiental, apresentando informações de maneira clara e objetiva.	Ramus (2002); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	(SE/ SS/ SA) Busca continuamente o desenvolvimento pessoal e técnico, tanto próprio como de sua equipe, aprimorando as atividades para melhor desempenho econômico, social e ambiental da organização.	Ramus (2002); EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).

Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	(SS) Entende, pratica e dissemina continuamente os processos de segurança e saúde junto aos funcionários. (SA) Entende, pratica e dissemina continuamente os projetos relacionados ao desenvolvimento ambiental.	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
Visão sistêmica	(SE/ SS/ SA) Promove a busca dos resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica, social e ambiental. Analisa os resultados e consequências das atividades da organização de forma a atender às expectativas econômicas, sociais e ambientais, promovendo o desenvolvimento local e global.	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
Tomada de decisões	(SE/ SS/ SA) Toma decisões alinhadas aos padrões sociais estabelecidos pela organização. Toma decisões a fim de minimizar as consequências ambientais negativas. Toma decisões coerentes com as propostas de desenvolvimento social dentro e fora da organização. Toma decisões alinhadas à obtenção de resultados econômicos, respeitando os padrões ambientais e sociais.	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009).
Gerenciamento de conflitos	(SE/ SS/ SA) Busca o equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais em uma negociação. Argumenta coerentemente e oferece abertura para revisão de posições divergentes da sua.	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009).
Inovação	(SE/ SS/ SA) Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados econômicos, sociais e ambientais.	Ramus (2002); EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Dutra (2012).

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012); Dutra (2012).

* SE – Sustentabilidade Econômica / SA – Sustentabilidade Ambiental / SS – Sustentabilidade Social

Ao analisar o quadro 18, 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 seus gestores devem possuir competências e entregas específicas para este fim. Esta dissertação tem por objetivo verificar se isto se torna realidade nas empresas envolvidas com a sustentabilidade. Assim, o quadro 18, adicionado ao modelo de avaliação de Dutra (2001, 2006b, 2012), será utilizado como referência para observação das entregas de cada uma das competências, formando um questionário conforme exposto no quadro 19 e detalhado no apêndice A. Seguindo a indicação de Dutra (2001, 2006b), os próprios gerentes autoavaliarão suas entregas em: não atende, atende, em desenvolvimento, supera e não se aplica.

Quadro 19 – Competências e entregas relacionadas ao tipo de sustentabilidade

Nº da pergunta	Competência	Entrega	Tipo de sustentabilidade verificada na entrega
1	Comunicação	Mantém seus pares informados com relação aos resultados econômicos alcançados.	SE
9	Comunicação	Apresenta informações de maneira clara e objetiva, quando se trata de assuntos ambientais.	SA
15	Comunicação	Comunica seus pares sobre o resultado e conquistas da organização no que se refere ao âmbito social.	SS
2	Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Favorece o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe para que consiga realizar atividades com fins sociais.	SS
10	Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Busca continuamente o desenvolvimento pessoal e técnico, tanto próprio como de sua equipe, aprimorando as atividades para melhor desempenho econômico.	SE
16	Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe a fim de aprimorar atividades relacionadas aos aspectos ambientais.	SA
3	Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Entende, pratica e dissemina continuamente os projetos relacionados ao desenvolvimento ambiental.	SA
17	Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Pratica e dissemina de forma constante os processos de segurança e saúde junto aos colaboradores.	SS
6	Gerenciamento de conflitos	Busca o equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais em uma negociação.	SE/SA/SS
13	Gerenciamento de conflitos	Argumenta coerentemente e oferece abertura para revisão de posições divergentes da sua.	SE/SA/SS
4	Visão sistêmica	Promove a busca pelos resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica, social e ambiental.	SE/SA/SS
11	Visão sistêmica	Analisa os resultados e consequências das atividades da organização de forma a atender às expectativas econômicas, sociais e ambientais, promovendo o desenvolvimento local e global.	SE/SA/SS
5	Tomada de decisão	Toma decisões alinhadas aos padrões sociais estabelecidos pela organização.	SS
7	Tomada de decisão	Decide de forma coerente, tendo em vista as propostas de desenvolvimento social dentro e fora da organização.	SS
14	Tomada de decisão	Decide de forma alinhada a obtenção de resultados econômicos, respeitando os padrões ambientais e sociais.	SE/SA/SS
18	Tomada de decisão	Toma decisões a fim de minimizar as consequências ambientais negativas.	SA
8	Inovação	Incentiva a inovação dos processos com vistas ao aperfeiçoamento de resultados sociais.	SS
12	Inovação	Fomenta os processos inovadores para o incremento dos resultados econômicos.	SE
19	Inovação	Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados ambientais.	SA

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012).

Ao compreender a competência para além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos no contexto profissional, mas como entrega e agregação de valor (DUTRA, 2006), a competência acaba trazendo novos significados nas organizações. Fleury e Fleury (2004a) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, as competências voltadas à sustentabilidade devem não somente cumprir as necessidades relacionadas à legislação, mas trazer vantagem competitiva e agregação de valor aos negócios e aos indivíduos, seja de forma econômica, social e ambiental.

Este entendimento do tripé da sustentabilidade organizacional embasado em três pilares, a saber, os resultados econômicos, ambientais e sociais, ou o *triple bottom line* (TBL) (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, o entendimento de 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 para as grandes corporações, mas a toda cadeia de negócios. Tratá-lo como uma competência organizacional, que se reflete em competências individuais, requer estudos e pesquisas, e o presente trabalho propõe-se a contribuir. Destarte, o detalhamento do processo de pesquisa, o método e técnicas utilizados serão descritos na metodologia, que segue no capítulo 3.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o detalhamento dos métodos e técnicas que foram desenvolvidos na pesquisa e que envolvem: (a) classificação geral da pesquisa; (b) categorias de análise; (c) coleta dos dados; (d) unidade de análise; (e) público de análise; (f) instrumentos de coleta de dados; (g) análise dos dados; (h) limitações da pesquisa; e (i) síntese dos métodos de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

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

Para Triviños (2008), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O autor descreve que “o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental” (TRIVIÑOS, 2008, p. 109). Yin (2010) argumenta que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vistas à formulação de novas teorias, modelos e hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. As pesquisas exploratórias são de tipo aproximativo acerca de determinado fato e desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral. Por isso, são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Mattar (1996) ainda completa que ela é caracterizada pela utilização de métodos amplos e versáteis como: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudo de casos selecionados e observação informal.

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

Quanto à dimensão de tempo, as informações para o teste piloto foram obtidas no mês de junho de 2012 e a pesquisa final da dissertação foi realizada em outubro de 2012.

Em relação aos enfoques de pesquisa, Creswell (2007) escreve que eles podem ser: quantitativo, qualitativo ou misto. No primeiro caso, as alternativas estratégicas de investigação são os delineamentos experimentais e não experimentais, tais como os *surveys*; no segundo caso, qualitativo, são as narrativas fenomenológicas, etnográficas, *grounded theory*, e estudos de caso (CRESWELL, 2007). Conforme observam Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), uma das formas de distinguir os enfoques de pesquisa é por meio da adequação das estratégias de investigação, embora inúmeras técnicas possam ser utilizadas nas duas abordagens, separadamente ou juntas, num enfoque misto. A abordagem nesta pesquisa será mista, já que contará com pesquisa qualitativa e quantitativa.

Quanto à pesquisa quantitativa, Creswell (2007) descreve que ela oferece uma descrição numérica de tendências, opiniões e atitudes de uma população ao estudar uma amostra dela. Desta forma, esta abordagem permitirá quantificar as entregas das competências voltadas à sustentabilidade, encontrada nos gestores e coordenadores, através de um questionário para autoavaliação desenvolvido por Dutra (2001, 2006b, 2012).

Na abordagem qualitativa, a pesquisa buscou compreender e explicar o fenômeno social afastando-se o mínimo possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2010). Assim, a pesquisa investigou a percepção da empresa quanto ao desenvolvimento das competências voltadas à sustentabilidade organizacional, se isto era presente e de que forma ocorria, formal ou informalmente. Ademais, buscou informações que auxiliaram na compreensão de como o departamento de recursos humanos envolve-se no desenvolvimento destas competências. Nesse sentido, a pesquisa é mista, pois conforme enfatizam Sampieri *et al* (2006, p.15), a “mistura dos dois modelos potencializa o desenvolvimento do conhecimento, a construção de teorias e a resolução de problemas”.

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso. De acordo com Richardson (1989), este método permite descrever a complexidade de determinado problema e analisar em maior profundidade o comportamento dos indivíduos, considerados os processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais. Yin (2010) afirma que o estudo de caso, em geral, representa uma estratégia diferenciada para se pesquisar um conjunto de eventos contemporâneos; algo que o investigador tem pouco ou nenhum controle. Ainda, segundo o autor, o estudo de caso oferece uma forma inigualável para compreensão dos fenômenos individuais e organizacionais complexos.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

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 quadro 20, a seguir, ilustra as categorias e seu detalhamento.

Quadro 20 – Categorias de análise utilizadas para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados

Categorias de Análise	Objetivos de pesquisa
Sustentabilidade organizacional	Visou identificar o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional na empresa pesquisada, bem como o entendimento da mesma e sua subdivisão em sustentabilidade econômica, ambiental e social.
Gestão por competências	Buscou identificar o modelo de gestão por competências escolhido pela empresa e se havia alguma relação direta com os três pilares da sustentabilidade.
Competências individuais voltadas à sustentabilidade	Procurou encontrar na empresa a formalização das competências e entregas voltadas à sustentabilidade e caso não fossem encontradas, buscou identificar se indiretamente as mesmas eram praticadas pelos gestores e coordenadores.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir destas categorias, a pesquisa se propôs a coletar os dados de forma a responder aos objetos da pesquisa.

3.3 COLETA DOS DADOS

Segundo Mattar (2002, p. 134), os dados podem ser classificados em dois grupos: (a) dados primários, que são aqueles ainda não coletados, de posse dos pesquisadores. Suas fontes são pessoas com informações sobre o objeto de pesquisa; (b) dados secundários, que são os dados já coletados, tabulados e até mesmo analisados para outros fins. Fontes típicas são publicações, relatórios, entre outros. Assim, os dados primários foram as entrevistas e os questionários aplicados aos funcionários das empresas participantes da

pesquisa. Os dados secundários foram os materiais fornecidos pelas empresas como apostilas, questionários, relatórios, folhetos e o *site* da empresa.

A seguir apresenta-se a unidade de análise, o público de análise e os instrumentos de coleta de dados.

3.3.1 Unidade de Análise

A pesquisa foi realizada com uma empresa do setor industrial alimentício e tal empresa foi escolhida 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. Dessa forma, foi selecionada uma empresa multinacional do setor industrial alimentício, localizada no norte do Paraná. Por motivo de sigilo, a empresa será denominada de organização Alfa.

A fim de se chegar ao resultado final, foi realizado um teste piloto. A organização participante, nomeada de Beta, auxiliou no processo de construção dos instrumentos de pesquisa. A organização Beta é uma multinacional do setor industrial que conta com aproximadamente 1.200 funcionários. Foram realizadas duas entrevistas na organização, uma com a gestora do departamento de recursos humanos e outra com um *trainee* do projeto de sustentabilidade. A seguir, foram entregues vinte e três questionários para a avaliação das competências e entregas voltadas à sustentabilidade, sendo obtidos dez questionários preenchidos. A partir dos resultados encontrados, foi possível fazer análises e aperfeiçoamentos nos instrumentos de pesquisas, tendo seu descritivo final nos Apêndices A, B e C.

De posse destes instrumentos, a pesquisa final foi aplicada na organização Alfa, segunda maior indústria de seu segmento instalada no Brasil e a segunda marca mais vendida do país. A organização possui uma unidade fabril no norte do Paraná e filiais em São Paulo (SP), Porto Alegre (RS) e Santos (SP), totalizando aproximadamente 750 funcionários. No exterior possui empresas subsidiárias no Reino Unido, Romênia e Espanha. Para fins de estudo, foi escolhida a unidade fabril do interior do Paraná que conta com aproximadamente 700 funcionários e possui maior complexidade de atividades e funções. Além disso, neste local estão o departamento de Recursos Humanos e o Sistema Integrado de Gestão (SIG), que é responsável pelas certificações e gestão ambiental.

3.3.2 Público de Análise

A pesquisa foi realizada junto aos gestores e analistas da organização Alfa. Foram realizadas entrevistas (Apêndice B e C) com coordenadores e analistas, além de ter sido aplicado um questionário (Apêndice A) 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, representando uma devolutiva de 72%. 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.

Tendo como base as competências e entregas específicas voltadas à sustentabilidade, a pesquisa de campo tem por objetivo analisar se as empresas têm avaliado estas competências. Além disso, também será observado se estas competências já são realidade no corpo gerencial tático, já que são eles os grandes responsáveis por apoiar os colaboradores no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional. (ELKINGTON, 2001). Para demonstrar a importância da gerência intermediária, Wooldridge e Floyd (1990) salientam que o comprometimento desses gerentes é fundamental para implementar estratégias bem sucedidas. King, Fowler e Zeithaml (2002) ainda destacam que os gerentes de nível intermediário são as peças de ligação essenciais na identificação e implementação das competências, fortalecendo, muitas vezes, os relacionamentos necessários para promovê-las. Por isto, eles podem ajudar a determinar a utilização das competências que, por sua vez, afetam o desempenho da empresa e vantagens competitivas. Devido a esta importância, este trabalho procurou avaliar as competências individuais voltadas à sustentabilidade dos gestores táticos, pois eles são capazes de conduzir seus subordinados a agirem de forma cada vez mais consciente quanto à gestão ambiental, social e econômica.

3.3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A pesquisa envolveu a coleta de dados primários e secundários como entrevistas, questionários, análise documental, entre outros. Neste estudo, foram utilizados os questionários estruturados não disfarçados e auto-preenchidos (Apêndice A) e entrevistas semi-estruturadas (Apêndices B e C). Ademais, foram realizados exames de documentos fornecidos pela própria empresa, coleta de informações sobre a organização, que estão

disponíveis na *internet*, assim como verificações em publicações de trabalhos acadêmicos sobre a empresa.

Primeiramente, foi realizado um teste piloto, pois, conforme explicam Cooper e Schindler (2003), ele visa revelar erros no planejamento da pesquisa e permite o refinamento do instrumento antes do teste final. O roteiro de entrevistas foi avaliado por duas pessoas e os questionários por sete, a fim de se analisar a clareza e a objetividade. Após a avaliação e aperfeiçoamento dos instrumentos, eles foram levados à organização Beta para realização do teste piloto junto aos funcionários. Na organização, ainda foram solicitadas algumas modificações no questionário por conta da preocupação no que se referia a questões sobre ética. A preocupação da organização Beta era que a questão passasse a sensação de denúncia ou gerasse constrangimentos. Assim, realizaram-se as alterações para amenizar o conteúdo, mas sem trazer prejuízo à finalidade da pesquisa.

Após o teste piloto, o questionário foi novamente reformulado e aperfeiçoado, tendo sido revisado por quatro pessoas, a fim de se verificar o entendimento. O instrumento final desenvolvido a fim de avaliar as competências e entregas voltadas à sustentabilidade está descrito no Apêndice A. O questionário é estruturado, não disfarçado e auto-preenchido, desenvolvido a partir do modelo de avaliação de competências de Dutra (2001, 2006b, 2012) e com as competências encontradas nos quatro artigos explanados no capítulo anterior, descritos no quadro 18. Este questionário tem por objetivo dimensionar as entregas relacionadas às competências individuais dos gestores do nível tático, competências voltadas à sustentabilidade organizacional, e foi estruturado de forma que o gerente ou coordenador pudesse se autoavaliar. Para esta avaliação, Dutra (2001, 2006b, 2012) sugere um quadro de no mínimo sete competências e no máximo doze. Conforme demonstrado neste trabalho, foram encontradas sete competências com suas respectivas entregas. Ainda no instrumento de pesquisa, Dutra (2001, 2006b, 2012) indica que para cada entrega, os respondentes devem marcar as opções: ‘não atende’ no qual enquadra o profissional no nível anterior de complexidade do fator avaliado; ‘em desenvolvimento’, apontando que o profissional encontra-se em estágio de desenvolvimento no fator analisado; ‘atende’ que significa o pleno atendimento do fator analisado; e ‘supera’ registrando que o profissional entrega resultados de níveis mais elevados de complexidade. Neste trabalho, ainda acrescentou-se a hipótese da entrega ‘não se aplicar’, já que um respondente pode entender que ele não é responsável por aquele tipo de entrega, mas sim a diretoria ou a organização como um todo.

Os questionários foram entregues pelo coordenador de Recursos Humanos a todos os gestores e coordenadores alocados na planta fabril instalada no interior do Paraná, sendo um total de dezoito possíveis respondentes. Devido à entrega ter sido realizada por um funcionário da organização Alfa, foi destacado o contato do celular e *e-mail* da pesquisadora no instrumento de pesquisa (Apêndice A), caso algum respondente quisesse sanar qualquer dúvida. Foram devolvidos treze questionários preenchidos. A ordem das questões do questionário gerou uma avaliação das entregas das competências, conforme descrita no quadro 21.

Quadro 21 – Quadro síntese do questionário e categorias de competências

Questões	Competência analisada	Autores
1, 9, 15	A. Comunicação	Ramus (2002); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
2, 10, 16	B. Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Ramus (2002); EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
3, 17	C. Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
6, 13	D. Gerenciamento de conflitos	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009).
4, 11	E. Visão sistêmica	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza e Zagui (2012); Dutra (2012).
5, 7, 14, 18	F. Tomada de decisão	EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009).
8, 12, 19	G. Inovação	Ramus (2002); EFMD (2005); Hind, Wilson e Lenssen (2009); Dutra (2012).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a abordagem qualitativa foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, elaborado com o aporte de Hair Junior *et al.* (2005) e que serviu para tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de outros métodos, conforme explicam Alves-Mazotti e Gewandszajder (2002). No teste piloto foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o *trainee* de sustentabilidade, funcionário da empresa há dois anos. A entrevista durou em torno de uma hora, sem áudio, mas com anotações de dados sobre as políticas gerais de sustentabilidade, o que, inclusive, encontraram-se de forma resumida no *site* da empresa. Foram passados dados relacionados a projetos e desenvolvimento desta área dentro da organização Beta. Posteriormente, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gestora de recursos humanos. A entrevista com a gestora

durou 35 minutos, com gravação de áudio previamente autorizada, na qual o foco foi a gestão de pessoas e competências voltadas à sustentabilidade. Após o teste piloto, o roteiro de entrevista foi aperfeiçoado, conforme descrito no Apêndice B e C.

Para a pesquisa final, duas entrevistas foram realizadas na organização Alfa. A primeira foi com um coordenador do departamento de Recursos Humanos (nomeado Entrevistado RH 1), durou uma hora e doze minutos e contou com a gravação de áudio previamente autorizada pelo entrevistado. Para complementação de dados, foi realizado um questionário por *e-mail* junto a analista de recursos humanos (nomeada Entrevistado RH 2), que trabalha com a gestão por competências. Ainda foi realizada uma entrevista conjunta com dois gestores 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). A entrevista teve duração de quarenta e oito minutos e foi gravada com a autorização dos participantes. Perguntas complementares também foram respondidas por escrito pelo analista pleno do SIG.

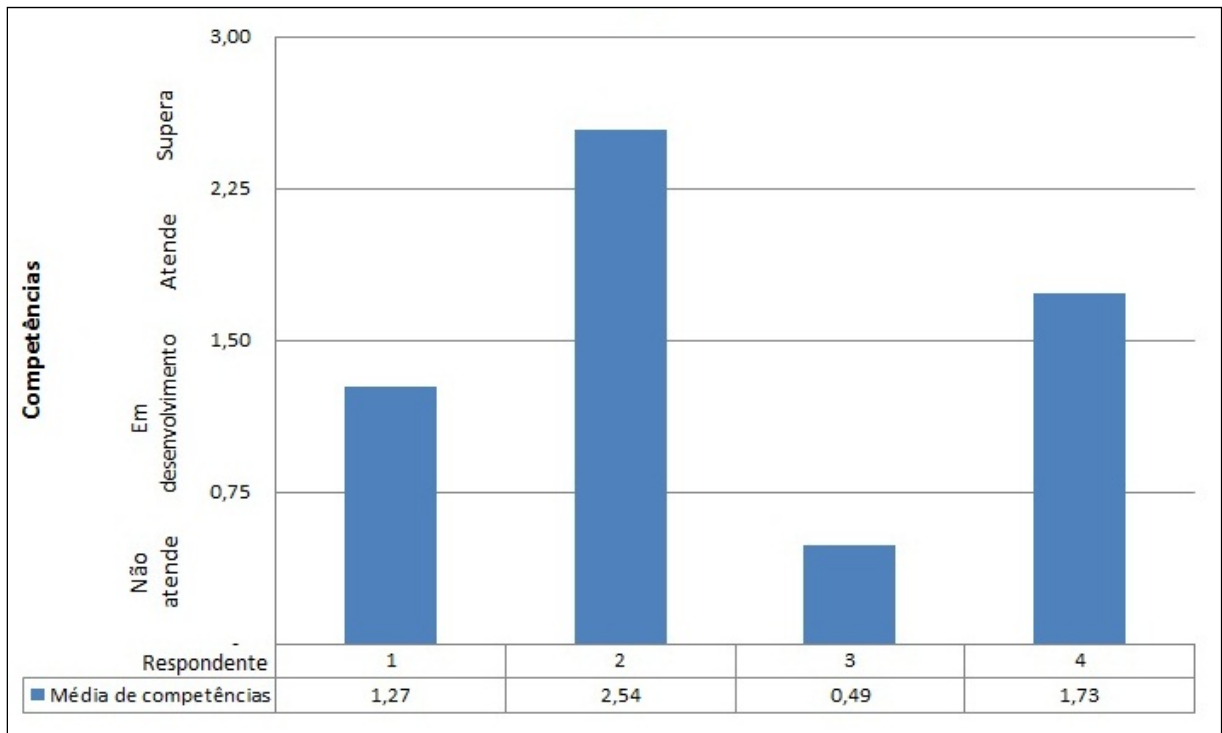
Os dados secundários foram coletados mediante consulta a documentos internos disponibilizados pela empresa pesquisada. Os documentos foram: (a) manual explicativo da gestão por competência; (b) formulário de avaliação de gestão por competência; (c) documentos explicativos sobre carreira e requisitos de acesso; (d) fôlder com políticas do SIG, coleta seletiva e orientações para visitantes; (e) demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2010 e 2011; (f) informações trimestrais de 30 de junho de 2012; (g) formulário de referência 2012; (h) *site* da empresa; e demais informações encontradas na *internet* e em trabalhos acadêmicos publicados, tendo como referência a empresa. Godoy (2005) explica que o exame de documentos pode trazer importantes contribuições para o estudo de caso, pois é uma forma de complementar e checar os dados obtidos através das entrevistas. Desta forma, Godoy (2005) descreve que esta triangulação ajuda o pesquisador a obter dados mais robustos. Assim, por intermédio dos documentos coletados, podem-se avaliar os contextos específicos com os quais a organização Alfa lida com a problemática-objeto da investigação.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário visou caracterizar o grupo pesquisado e identificar o estágio de desenvolvimento que se encontram as competências e entregas voltadas à sustentabilidade, percebidas pelos gerentes e coordenadores. Para a tabulação das informações obtidas, foi

utilizada a metodologia sugerida por Dutra (2001, 2006b, 2012), na qual as alternativas marcadas possuem um peso. Segundo os autores, são destinados valores 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. Conforme descrito no quadro 18, neste trabalho foram identificadas sete competências e cada uma delas compõe-se de um conjunto de entregas apresentadas no Apêndice A. De posse das informações obtidas no teste final, foi possível quantificar quais competências e entregas estão sendo apontadas pelos próprios respondentes como mais e menos desenvolvidas, quando se refere à sustentabilidade organizacional.

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 estes 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: (a) formação; (b) experiência; e (c) conhecimento e habilidade. Contudo, como esta dissertação visa somente à avaliação das competências, a análise será realizada em um só eixo, como segue: (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”. A figura 14 ilustra esta análise com base em Dutra (2001, 2006b, 2012).

Figura 14 – Avaliação das competências

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dutra (2001, 2006b, 2012).

Além das análises individuais, também foram analisadas as entregas e competências voltadas à sustentabilidade no contexto do corpo gestor. Assim, de posse dos dados obtidos com os questionários de avaliação das entregas, foi utilizada a mesma metodologia de Cella-de-Oliveira (2012) ao ponderar a distribuição das respostas de um mesmo item. Foi considerado que pelo menos 50% das respostas de uma entrega devem estar agrupadas em um mesmo item para que esta seja considerada “concentrada”. Caso contrário, a entrega é considerada “difusa” e passível de menor precisão. O quadro 22 demonstra os exemplos destas respostas.

Quadro 22 – Exemplos de respostas concentradas e difusas na avaliação das entregas

Entregas avaliadas	Não atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica	Tipo de resposta
X		$\geq 50\%$				Concentrada
Y	$< 50\%$	$< 50\%$	$< 50\%$	$< 50\%$	$< 50\%$	Difusa

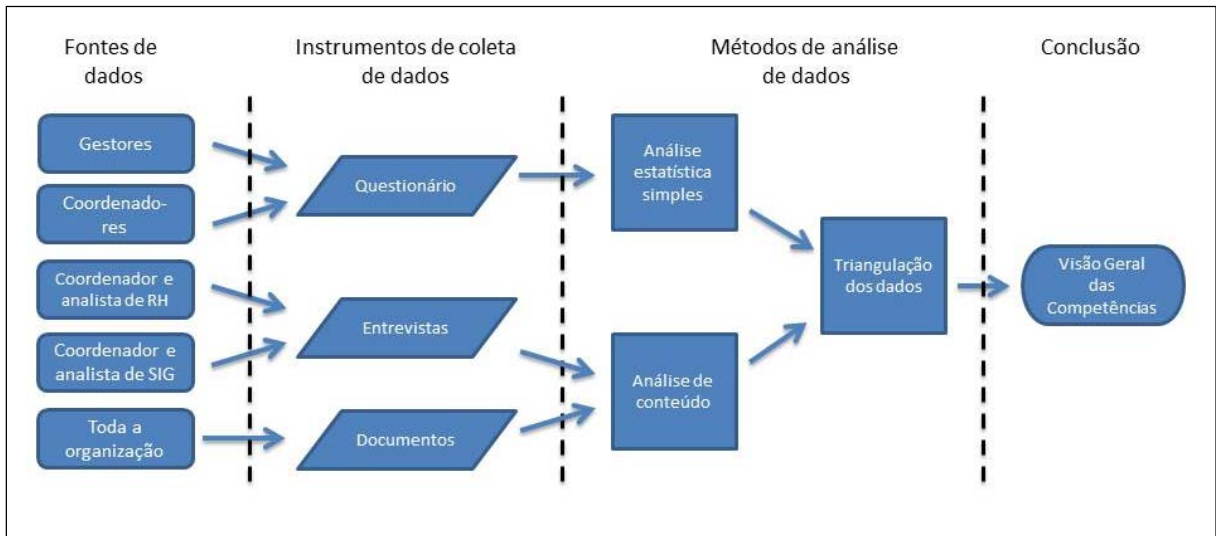
Fonte: Cella-de-Oliveira (2012).

Além das análises indicadas por Dutra (2001, 2012) foi realizado o cálculo de: (a) desvio padrão para se pudesse analisar a homogeneidade das respostas; e (b) moda para se analisar a maior frequência de respostas dadas.

Quanto aos dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas, fez-se necessária uma técnica que permitisse sua análise. Bardin (2004, p. 38) descreve que a análise do conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Dellagnelo e Silva (2005) apontam que em estudos organizacionais, a análise de conteúdo pode ser utilizada para a compreensão dos depoimentos de dirigentes a respeito do processo de construção de políticas institucionais, ou explicação da ideologia subjacente aos processos organizacionais, dentre diversos outros temas. Quanto ao fato de se utilizar questões abertas, Bardin (2004) e André (1983) escrevem que, a fim de analisá-las, torna-se necessário traçar categorias, examinar significados, verificar hipóteses e estudar relações. No enfoque qualitativo, a coleta e a análise de dados foram realizadas por meio de técnicas que não objetivam medir numericamente as variáveis e nem explorar a significância de relacionamentos estatísticos entre elas. Em razão disto e, também, por não ser necessário obter amostras representativas, os resultados não podem ser generalizados, de maneira intrínseca, para populações mais amplas (GODOY, 2005). A recomendação nestes casos, segundo Godoy (2005, p. 85), é que “o pesquisador realize uma descrição densa do fenômeno estudado, que permita um possível leitor ou consumidor julgar sobre a possibilidade de transferências dos resultados encontrados para outros contextos”.

Para a análise de dados a estratégia metodológica de triangulação foi escolhida a fim de conferir maior validade dos dados coletados e uma inserção mais aprofundada dos pesquisadores no contexto de onde emergem os fatos, as falas e as ações dos sujeitos (SOUZA; ZIONI, 2003). A interação dos instrumentos de pesquisa é ilustrada na Figura 15.

Figura 15 – Interação das fontes de dados, instrumentos de pesquisa e métodos de análise de dados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, através da análise das entrevistas, questionários e documentos foi possível desenvolver a triangulação dos dados e cumprir os objetivos propostos no presente estudo. A seguir encontram-se as limitações da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa restringiu-se a uma empresa do setor industrial alimentício que, devido ao sigilo, foi denominada de organização Alfa. Assim, os resultados encontrados não podem ser generalizados para todos os colaboradores da empresa e para outras empresas do mesmo setor.

Ainda, mesmo com o fato de conseguir uma resposta significativa dos gerentes e coordenadores quanto à análise das competências voltadas à sustentabilidade, o resultado encontrado foi da autoavaliação. Desta forma, a pesquisa limita-se ao entendimento que a gerência e coordenação possuem de si próprias. Ademais, os dados encontrados nos questionários, por serem reflexos de um grupo específico, não são passíveis de generalização a todos os funcionários da organização Alfa.

3.6 SÍNTESE DOS MÉTODOS DE PESQUISA

O quadro a seguir reflete a síntese dos métodos de pesquisa utilizados nesta dissertação, apresentando o objetivo geral, fins de pesquisa e características, dimensão de tempo, natureza dos dados/variáveis, meios de investigação, sujeitos de pesquisa, critérios de seleção de público-alvo, instrumentos de pesquisa, coleta de dados e técnicas de análises utilizadas.

Quadro 23 – Síntese dos métodos da pesquisa da dissertação.

Categoria/ Aspectos	Etapas
Objetivo Geral	Analisar a relação de competências voltadas à sustentabilidade dos gestores do nível tático de uma organização pertencente ao setor industrial.
Fins da pesquisa-características	Exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, cujo método é o de estudo de caso único.
Dimensão de tempo	Ocasional única
Natureza dos dados/variáveis	Quantitativa: as fontes de dados primários foram questionários com os funcionários de uma organização do setor industrial. Qualitativa: As fontes de dados primários foram as entrevistas com os coordenadores e analistas dos departamentos de Recursos Humanos e Sistema Integrado de Gestão. Os dados secundários foram folhetos, sites, documentos e relatórios da organização, entre outros.
Meios de investigação	Estudo de caso único.
Critérios de seleção dos sujeitos de pesquisa	Organização industrial que possui políticas formalizadas de gestão por competências e trabalhos voltados à sustentabilidade.
Amostra de Pesquisa	Gestores e coordenadores de setores diversificados e gestores do departamento de recursos humanos e sistema integrado de gestão.
Critérios de seleção do público-alvo	Método não probabilístico por conveniência.
Instrumento de pesquisa	Questionário estruturado de autorrelato – Apêndice A. Entrevista semi-estruturada – Apêndice B e C. Documentos internos, sites, folders, entre outros.
Coleta de dados	Teste piloto – coleta de 10 questionários preenchidos; entrevistas junto a um gestor do departamento de recursos humanos e trainee de sustentabilidade; análise documental e do site da organização Beta. Pesquisa final – coleta de 13 questionários preenchidos, entrevistas junto a um coordenador do departamento de recursos humanos e um coordenador e um analista pleno do sistema integrado de gestão; perguntas abertas respondidas por escrito por um analista de recursos humanos e pelo analista pleno do sistema integrado de gestão; análise de documentos fornecidos pela empresa, sites e trabalhos acadêmicos publicados sobre a organização Alfa.
Técnica de análise de dados.	Teste piloto: análise de frequência e análise de conteúdo. Pesquisa final: Quantitativa - análise de frequência. Qualitativa - análise do conteúdo. Triangulação

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo capítulo, serão analisados e discutidos os resultados da pesquisa final junto aos colaboradores da organização Alfa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa final. Através de entrevistas, questionários e análise documental, realizou-se a caracterização da organização pesquisada bem como a sua relação com a sustentabilidade. Por fim, estuda-se como ela trabalha este tema em suas competências individuais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa pesquisada, nomeada como organização Alfa, é uma multinacional do setor industrial, operando no ramo alimentício há 45 anos. Fundada no Paraná em 1967 por famílias brasileiras, 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. Na Romênia e no Chile conta com uma marca própria. Em seu segmento, a empresa é a segunda maior do Brasil e exporta em torno de 80% de tudo que produz, atingindo os cinco continentes. Seu maior mercado é a Ásia, sendo que, em 2011, representou 42% da distribuição geográfica de suas exportações. Em seguida vem a Europa Oriental (17%), Estados Unidos da América (15%), Europa Ocidental (14%) e demais mercados. A figura 16 demonstra a distribuição geográfica dos mercados onde a organização Alfa atua nos últimos cinco anos.

Figura 16 – Distribuição geográfica dos mercados da organização Alfa

Ano	EUA	Europa Ocidental	Europa oriental	Ásia	Outros	Total
2007	26,26	19,78	14,77	30,67	8,52	100
2008	25,16	20,46	10,94	33,10	10,34	100
2009	15,85	20,69	11,57	40,57	11,32	100
2010	23,65	15,69	11,96	36,97	11,73	100
2011	15,86	14,13	17,48	42,13	10,40	100

Fonte: Demonstrações financeiras da organização Alfa. Exercício de 2011.

A organização Alfa tem enfrentado problemas de conjuntura econômica nos últimos quatro anos, devido à crise internacional de 2008. A desvalorização do real, a queda no consumo internacional e a valorização no preço das commodities que a empresa utiliza foram responsáveis pelas dificuldades financeiras que a empresa tem atravessado. Os investimentos internos diminuíram drasticamente, tanto que os treinamentos que chegaram a ter R\$ 1 milhão de aporte, contam hoje com 20% do valor. Mesmo assim, a empresa não realizou demissões e tem conseguido atravessar a crise, procurando formas mais eficientes de produção. A empresa conta com aproximadamente 750 colaboradores, tendo como base outubro de 2012. Os valores da organização Alfa são: comprometimento, credibilidade, ética, excelência e responsabilidade.

Sistema Integrado de Gestão (SIG)

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. A figura 17 contempla as cinco abrangências do SIG, que são: 5S, Segurança de Alimentos, Segurança e Saúde, Meio Ambiente e Qualidade. 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 da empresa ser referência na preservação do meio ambiente na região de atuação, ela

recebe regularmente visitas de escolas, universidades, empresas, agricultores e várias outras instituições. Através do patrocínio ao Projeto Preservação de Recursos Hídricos e de ações realizadas nas próprias dependências da unidade fabril, a empresa teve oportunidade de auxiliar na formação dos professores e alunos deste projeto, contribuindo, assim, para a educação ambiental regional.

Figura 17 – Sistema Integrado de Gestão (SIG) da organização Alfa.



Fonte: Organização Alfa.

A preocupação com a qualidade e meio ambiente, através da implantação de certificações, foi incentivada pela controladora japonesa. Esta *trading*, que é expressiva em termos mundiais e possui investimentos nas mais diversas áreas, estimulou em 2001 que todas as empresas de seu grupo tivessem ISO 14000 e ISO 9000. Ao serem questionados sobre que tipo de pressão a empresa sofreu para se adaptar quanto à sustentabilidade e quando começou esta iniciativa, os entrevistados do SIG responderam:

[...] foi mais pelo atendimento mesmo à legislação, a [organização Alfa] teria que fazer o tratamento de fluentes para poder fazer o descarte no riacho, no Ribeirão São Luiz. Daí para atendimento à legislação teve que se fazer um processo de tratamento [...] (Entrevistado SIG 2).

[...] na década de 80. (Entrevistado SIG 1).

Assim a preocupação ambiental na organização Alfa parece ter ido de encontro à fase de regulamentação brasileira que se iniciou na década de 1980, após a promulgação da Lei nº 6.938, que trata da política nacional do meio ambiente (SOUZA, 2004). Passados mais de 30 anos, logicamente o atendimento à legislação é o primeiro objetivo do SIG, mas hoje já conta com outras metas como rentabilidade, por exemplo. A política do SIG na organização Alfa é voltada para a prática de valores da empresa com a melhoria contínua do sistema de gestão. Todos os objetivos deste Sistema são apresentados a seguir:

- Atendimento à legislação, às normas aplicáveis, aos requisitos subscritos;
- Prevenção da poluição;
- Crescimento sustentado da empresa;
- Rentabilidade;
- Qualidade e segurança dos produtos;
- Segurança e saúde ocupacional;
- Satisfação dos clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade e acionistas.

Essa visão, para além da legislação, é percebida pela fala do Entrevistado SIG 1 quando relata:

[...] para produzir café solúvel você tem que ter toda uma estrutura por trás, que você não afete o meio ambiente, que você não machuque os seus funcionários. É tudo isso, que você não traga poluição para a comunidade. Então existe um monte de situações, que para ter isso você tem todo um custo por trás, você tem toda uma estrutura por trás [...] (Entrevistado SIG 1).

Contudo, o Entrevistado SIG 1 ainda sente que não existe pressão dos consumidores finais para que as empresas tornem-se mais responsáveis:

[...] eu achava que o mercado deveria exigir mais, exigir em que sentido [...] essa empresa aqui tem todo o cuidado com o meio ambiente, porque o consumidor, claro isso está sendo divulgado, mas ainda a gente não nota isso. Vai muito dos valores, do preço, infelizmente é assim [...] (Entrevistado SIG 1).

[...] a gente sempre comenta que a empresa deveria aproveitar mais o que ela tem, isso em termos de Marketing [...] (Entrevistado SIG 1).

Nessas falas, é possível perceber que o entrevistado almeja o reconhecimento público sobre as diversas atividades desenvolvidas pelo SIG, e ainda deseja que elas sejam utilizadas de forma mais estratégica aos negócios da organização Alfa. A visão do entrevistado SIG 1 corrobora com a percepção de Menon e Menon (1997), na qual relatam que os novos instrumentos de política ambiental possibilitam a utilização das ações ambientais como instrumentos de *marketing* e estratégia competitiva pelas empresas.

A organização Alfa, devido à grande influência do modelo de gestão japonês, possui uma cultura forte voltada ao *kaizen*, que em japonês significa melhoria, e que foi incorporado na gestão como uma filosofia de aperfeiçoamento contínuo dos processos, tanto em termos industriais como em aperfeiçoamento pessoal. Passados 20 anos de implantação dos 5S, uma das preocupações da organização era entrar em um processo de declínio da qualidade, então criaram o banco de ideias para aperfeiçoamento e melhoria do processo produtivo e geral da empresa. O Entrevistado SIG 1 relata esta atitude da empresa.

[...] nós temos o 5S já com 20 anos, e 20 anos naquele mesmo modelo, de buscar *kaizens*, melhorias, há um ano atrás, a gente queria estar um degrau a mais, todo programa de qualidade ele atinge um ápice, são 20 anos, a tendência é cair, se você não arrumar métodos para você alavancar isso. [...] Buscando a técnica de desenvolvimento de gestão da empresa, criou-se o que nós chamamos de banco de ideias, e isso foi muito bom porque você liberou o funcionário para dar ideias. Então se eu dou uma ideia para a melhoria do ambiente, na questão ambiental, de relacionamento, tudo isso é avaliado num grupo, estudos sistematizados. Então [...] se [um projeto aprovado tem] um valor até R\$ 1.000,00 reais, isso é aprovado [automaticamente pelo grupo], você entendeu? Hoje nós estamos aí com uma faixa de quatro mil e poucas ideias em 1 ano, e já tem ideias que têm dado retorno. [...] Nós temos a caldeira de biomassa que melhoramos a capacidade de picar em termos de 30% com uma ideia de funcionário. Então isso foi uma forma que a gente está levando e está melhorando. Eu sou engenheiro de segurança do trabalho também, [...] então 30% das ideias são voltadas à melhoria de ambiente, para facilitar atividades. (Entrevistado SIG 1).

Como prêmio para as melhorias colocadas em prática, a organização Alfa pontua as ideias e aquele colaborador que atingir 120 pontos, em um determinado período, participa de um churrasco. A organização não dá prêmios em dinheiro, mas também reconhece aqueles que se destacam em um momento especial na Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT). Além das ideias apresentadas pelos funcionários, a organização Alfa tem investido pesadamente na melhoria de seu processo produtivo, usando formas de reaproveitamento de energia. A partir de 2005, ela passou a implantar projetos baseados em energias renováveis. Na época, a organização Alfa utilizava 37,18 % de combustíveis sustentáveis. Hoje, a empresa tem 85% de sua energia baseada em fontes renováveis por ter aderido à utilização de caldeiras de biomassa em substituição às de óleo combustível. O investimento foi no valor de R\$ 23 milhões. O Entrevistado SIG 2 explica este investimento e seus benefícios.

Por exemplo, projetos internos independente de certificação, nós temos hoje a caldeira de biomassa. Nós tínhamos três caldeiras anteriormente para fazer geração de energia para tocar a fábrica [...] Só a caldeira de biomassa toca toda a fábrica, e ela antigamente era alimentada com borra de café também, que a gente faz a queima da borra de café com combustível, mas se usava muito BPF, que é quase um piche preto com petróleo, é resíduo do petróleo, que utiliza como combustível, é um combustível fóssil, [...] só o fato de gerar o mesmo volume de energia, com a caldeira de biomassa, sem ser com BPF [foi uma melhoria]. Quando começou a operar a caldeira, em torno de uns R\$ 500.000,00 por mês, mais ou menos, que estava dando de economia só com cremação de combustível [...] [Além disso] evita-se de contaminar o meio ambiente em relação à emissão de gás e tudo mais,. E daí por exemplo o que sobra da queima do cavaco da caldeira é uma cinza que equivale ao calcário. Então a cinza gerada pelo BPF é uma cinza contaminada por enxofre, não posso jogar na terra, eu tenho que pagar para jogar num aterro sanitário homologado. E a cinza que sai da caldeira de biomassa, eu posso fazer a distribuição. Então a gente faz a distribuição nas fazendas da região [...] (Entrevistado SIG 2).

Nesse sentido, a organização Alfa destaca que a adoção de uma política sustentável pode obter lucros e ainda reduzir o impacto ambiental. Com este pensamento, a organização Alfa trabalha rumo ao aperfeiçoamento de suas atividades e ao desenvolvimento de sua equipe a fim de gerar melhorias constantes. Esta prática de atividade ganha-ganha corrobora com a argumentação de Porter e Kramer (2006) e Hart e Milstein (2004), em que a sustentabilidade tem enfoque voltado à vantagem competitiva, gerando valor ao negócio.

Responsabilidade Social

Segundo o Entrevistado RH 1, apesar da organização Alfa não possuir um departamento exclusivo para tratar dos assuntos relacionados à responsabilidade social, ela contribui com o desenvolvimento social da região em que atua. O Relatório de Demonstrações Financeiras – exercício 2011 destaca as seguintes ações: a) contribuição às entidades assistenciais e filantrópicas na forma de doação; b) campanhas de doação voluntária de alimentos, roupas e agasalhos às entidades beneficentes, além de campanhas de doação de sangue e medula óssea; c) apoio aos colaboradores nos trabalhos voluntários que realizam na comunidade; d) Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) destinado a colaboradores e seus cônjuges; e) acompanhamento dos colaboradores do Programa de Inclusão para Portadores de Necessidades Especiais; f) benefício de *check-up* médico, que atende desde os níveis de analista sênior e níveis de gestão, cujo resultado foi uma melhora na saúde dos participantes; g) Previdência Privada a todos os colaboradores da empresa; h) manutenção do Programa Gestante Feliz, que trata assuntos biopsicossociais da mãe, pai e criança; i) apoio à educação, através do Programa de Flexibilização de Horário aos colaboradores que queiram estudar em horário de trabalho; e j) incentivo à educação por meio de sua Fundação, que conta com quatro bolsistas, filhos de colaboradores.

Quando é questionado ao coordenador de Recursos Humanos sobre as ações relacionadas à sustentabilidade social, o entrevistado ilustra que ainda é realizada de maneira informal, não centralizada e pouco difundida. Segue o comentário do entrevistado:

Sabe que a responsabilidade social é uma coisa também que a gente, de novo, a desestabilidade é muito grande, e a gente não tem um único setor que congrega todas essas ações. Eu já fiz algumas apresentações de responsabilidade social, assim de falar em alguns eventos que tiveram, mostrar um pouco do que a gente faz aqui, e sempre há uma dificuldade, porque a gente tem que ficar garimpando essa informação. Sabe então assim, o que o marketing faz, ele faz e não passa. E a gente tem a Cabef, que é a nossa caixa beneficente, que tem um monte de ações sociais, que a assistente social faz e ajuda e tal e que não passa. O que a gente faz aqui com funcionários o pessoal não fica sabendo. O que o pessoal lá da pesquisa, o pessoal da industrial faz e tal, então a gente tem dificuldade até para agregar. Quando a gente vai ver, desde computador que você doa tal, então assim eu sinto que a gente tem dificuldade e precisaria ter um único setor para congrega isso legal, fazer um relatório final, pegar e falar olha fizemos tudo isso, Investimos isso em educação, investimos isso em treinamento de funcionário, isso em saúde, gastamos tudo isso em saúde, e plano de saúde e tal. Mas isso não está centralizado sabe, a gente tem várias ações realmente, mas isso não está centralizado [...] (Entrevistado RH 1).

Dessa forma, é possível perceber que quando se trata de ações voltadas ao desenvolvimento social dentro e fora da organização, existe dificuldade de nomeá-las e mensurá-las, conforme demonstrado pelo Entrevistado RH 1.

Sustentabilidade organizacional

Assuntos relacionados ao meio ambiente e à responsabilidade social estão presentes em documentos da organização Alfa, em seu *site* e em atividades e ações ligadas ao SIG. O jornal bimestral da empresa, veiculado há 33 anos, sempre tratou destes temas em suas edições. Porém, no ano de 2009, trouxe o termo sustentabilidade em sua edição de abril/maio, quando na época a empresa instalou a nova caldeira de biomassa. 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.

Além disso, os entrevistados relatam seu entendimento sobre sustentabilidade na organização Alfa, conforme segue:

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).

[A organização Alfa] tem, entre outros objetivos, o cuidado com o meio ambiente, com o bem estar dos *stakeholders* e o respeito com o ser humano, para que este possa respeitar o próximo e a natureza, pois com o meio ambiente degradado, o ser humano abrevia seu tempo de vida, a economia não se desenvolve e o futuro se torna insustentável. (Entrevistado RH 2).

No entanto, quando é solicitado que relatem quais são as políticas, ações ou projetos voltados para a sustentabilidade, o Entrevistado SIG 2 responde que a organização Alfa não possui projetos específicos para este fim, mas pontua várias práticas voltadas ao meio ambiente, conforme segue:

A empresa não tem projetos específicos para atendimento a requisitos de sustentabilidade, porém a preocupação com o meio ambiente pela empresa já ocorre desde o início dos anos 80 quando da implantação de uma estação de tratamento de efluentes capaz de tratar todo o efluente industrial gerado pela produção do café solúvel. Desde esta época, e também com o aumento no volume de produção, a empresa continuamente trabalha na otimização de

recursos como água e energia em seu processo de produção. (Entrevistado SIG 2).

O entendimento de sustentabilidade, segundo a definição proposta por Elkington (2001), e uma coluna fixa para tratar deste tema em seu jornal, demonstra o conhecimento da empresa em favorecer uma inicial reflexão sobre este 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. Este fato corrobora com 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. Esta diferença no tratamento da sustentabilidade social e ambiental é percebida pela fala do Entrevistado RH 1:

Então a gente tem desenvolvido na questão ambiental mesmo, pela ISO e é um tema muito amplo mesmo de se lidar. Então a gente tem alguns grupos que trabalham um pouco na questão social formado por funcionários, chama tipo assim doutores da alegria sabe, um pessoal que se reúnem por conta própria, e vão em hospitais, vão em creches, então o que a empresa ajuda, quando é possível, quando é alguma coisa no horário de expediente a gente abona o horário e às vezes a gente compra material para dar [...] Então assim a gente tem várias ações dentro de toda essa cadeia de sustentabilidade, mas eu diria que o que a gente é mais forte é a questão ambiental porque isso é mais visível. (Entrevistado RH 1).

O relato do Entrevistado RH 1 demonstra claramente como, na percepção dele, a gestão ambiental é mais “visível” dentro da empresa e ganha destaque e desenvolvimento devido a ISO. Isto condiz com a abordagem de Miller, Buys e Summerville (2007), na qual afirmam que existem dificuldades em se constituir o elemento social da sustentabilidade, pois há uma vasta divergência na melhor forma de definir, medir e reportar os impactos sociais de uma organização. Percebe-se, neste ponto, que apesar da consciência da importância do “tripé” econômico, ambiental e social, na prática, a organização Alfa demonstra a dificuldade já mencionada por diversos autores no que se concerne ao fortalecimento do pilar social da sustentabilidade.

Gestão de Pessoas por Competência (GPC)

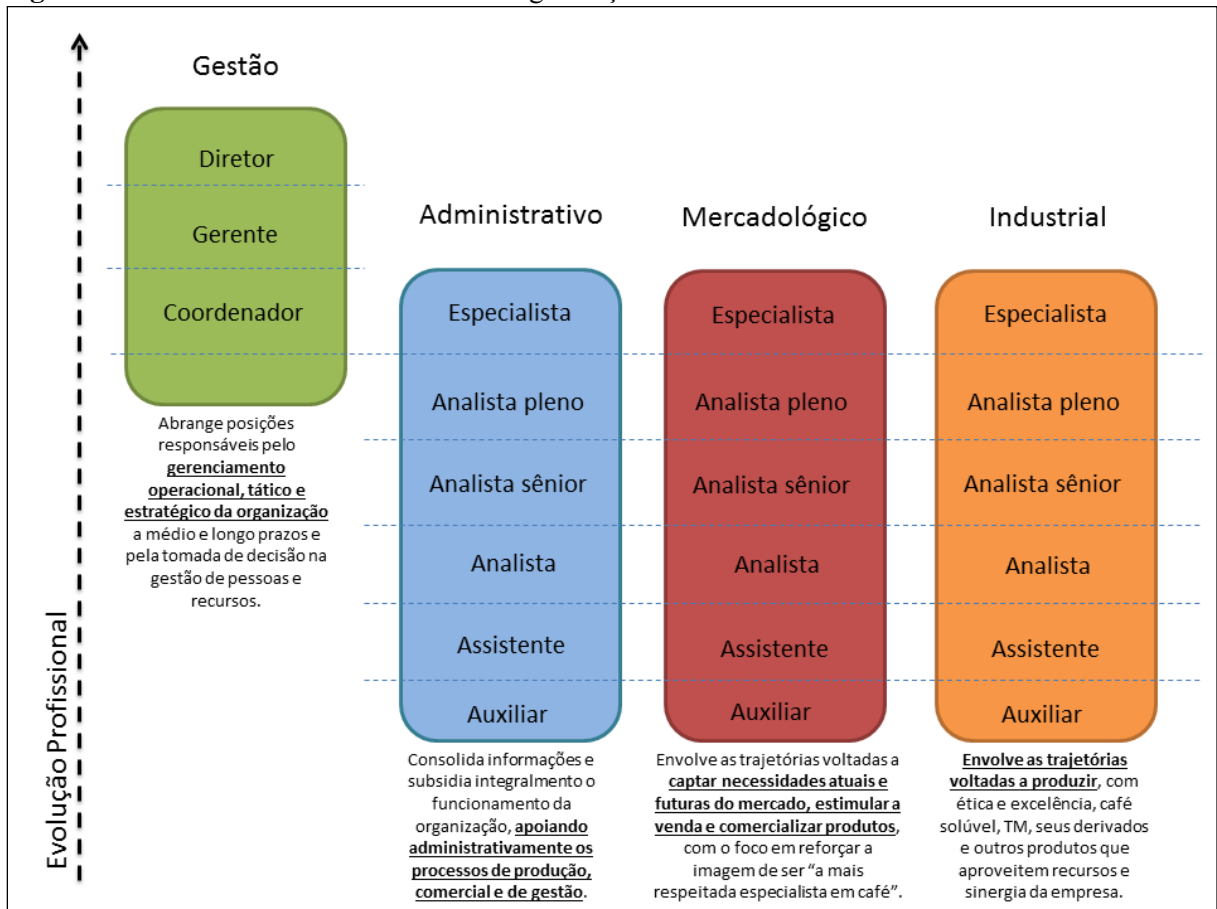
A organização Alfa também possui um sistema de gestão por competências, começando o processo de implantação em 2005, através de uma consultoria de São Paulo, formada por professores da USP. Em 2006, o sistema passou a ser praticado na empresa e em 2009 sofreu uma simplificação. Antes, cada área possuía competências específicas e as descrições para avaliação eram sentidas como complexas, a ponto dos respondentes terem dificuldade de preencher. Assim, passou-se 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 360⁰, o plano de desenvolvimento individual (PDI), treinamentos, cursos, capacitações, recrutamento e seleção.

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

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

A gestão por competências da organização Alfa também possibilitou a remodelagem no plano de carreira. Segundo a empresa, são quatro os eixos de carreira, sendo: administrativo, mercadológico, industrial e gestão. Para cada um deles, existem níveis, que são: auxiliar, assistente, analista, analista sênior, analista pleno, especialista, coordenador, gerente e diretor. O cargo de especialista, dependendo do eixo, pode equivaler ao salário e benefícios de um coordenador ou gerente. A figura 18 mostra os eixos das carreiras e os seus níveis.

Figura 18 – Eixos de carreiras e níveis da organização Alfa



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos fornecidos pela organização Alfa.

As competências, reconhecidas pela organização Alfa como necessárias a todos os colaboradores da empresa, emergiram através de um exercício estratégico realizado com a diretoria. Em 2005, a consultoria contratada estimulou os diretores a pensar como seriam os colaboradores em 2020, caso tivessem alcançado os objetivos estratégicos. O Entrevistado RH 1 descreve a seguir sobre este processo e suas implicações na organização Alfa.

[...] o objetivo é em 2020 estar entre as três maiores [empresas do segmento no mundo], então qual que foi a ideia? Bom então já tínhamos a visão e nós trabalhamos da seguinte forma, pegamos os diretores, vamos fazer um exercício aqui. Nós estamos em 2020, nós alcançamos nossa visão de futuro, estamos entre as 3 maiores. Como é que é a empresa pensa? Daí o pessoal começou: então todo mundo trabalha em equipe, o pessoal toma decisões muito bem. Daí a partir desse exercício nós fizemos o "de para", então para atingir isso já que vocês falaram que seria o ideal então vamos definir as competências é isso que a gente precisa trabalhar. E se a gente investir nisso, nessas competências a gente entende então que a gente vai estar levando a empresa lá para a visão. Então a partir daí que nasceram as competências, foi um trabalho bem grande, dessa análise das competências. Se a gente desenvolver tanto em iniciativas tradicionais de desenvolvimento como no

feedback, o dia a dia, eu vou chegar para a pessoa e falar ‘você tem que estar orientado mais para a estratégia, para resultado, o que importa é o resultado e tal’. (Entrevistado RH 1)

Através dos comentários do Entrevistado RH 1, percebe-se o caráter estratégico da gestão por competências, ao traçar aquelas que seriam necessárias para se alcançar os resultados futuros almejados. Assim, neste exercício, surgiram diversas competências, mas sete foram destacadas, pois, conforme pontua Dutra (2001), deve-se definir no mínimo sete competências e no máximo doze, a fim de minimizar o viés da subjetividade. As competências enfatizadas pela organização Alfa estão descritas no quadro 24.

Quadro 24 – Competências avaliadas pela organização Alfa

Competência	Descrição
Orientação para resultados	Refere-se à capacidade de alcançar as metas. Tais como qualidade, financeiras (custos, rentabilidade), de prazos, de volume, de saúde, de segurança e de responsabilidade sócio-ambiental.
Atuação com visão para mudança e inovação	Refere-se à capacidade de identificar oportunidades, propor e implementar melhorias contínuas ou também soluções inovadoras que melhorem o desempenho.
Atuação com visão integrada e sistêmica	Refere-se à capacidade de atuar considerando os impactos do seu trabalho nas demais áreas e levando em conta as relações - internas e externas - e suas interações.
Liderança com espírito de equipe	Refere-se à capacidade de se relacionar e influenciar, mobilizando equipes de forma participativa para alcance de objetivos.
Foco no cliente	Refere-se à capacidade de identificar e satisfazer as expectativas dos clientes externos e/ ou internos.
Tomada de decisão	Refere-se à capacidade de compreender e agir a partir da estratégia estabelecida, considerando os riscos e assumindo as responsabilidades.
Atuação com visão estratégica	Refere-se à capacidade de visualizar oportunidades, ameaças e tendências, estabelecer objetivos e implementar planos de ação.

Fonte: Organização Alfa.

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”. Neste sentido, a empresa conduz as competências com

vistas à autonomia e iniciativa do trabalhador, constatação de independência, de responsabilidade e agregação de valor, conforme o entendimento de Zarifian (2003) e Le Boterf (2003).

Quanto às competências voltadas à sustentabilidade, a empresa não possui um desenvolvimento específico para este fim. Apesar de descrever a competência “orientação para resultados” como capacidade de alcançar metas relacionadas à responsabilidade sócio ambiental, ao verificar-se as suas entregas, não encontra-se uma especificamente voltada à sustentabilidade. Assim ainda não existe uma relação clara entre gestão por competências e sustentabilidade.

As competências enumeradas pela organização Alfa norteiam a carreira, atitudes, perfil profissional, avaliações, treinamentos e seleções dos colaboradores. Em um processo contínuo de desenvolvimento, funcionários se autoavaliam, são avaliados por seus superiores e, em 2011, diretores, gerentes e coordenadores também passaram a ser avaliados por seus subordinados e pares. Após este processo, existe uma reunião de *feedback* entre o gestor e o subordinado para que possam conversar sobre o desempenho e possíveis divergências. A partir de então, ambos estabelecem o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que então é acompanhado pelo gestor e colaborador. No caso das avaliações realizadas pelos subordinados, são os colaboradores do departamento de recursos humanos que fazem o papel de mediador do *feedback* com o gestor, para manter a confidencialidade das informações. A organização Alfa entende que o desenvolvimento é fruto do esforço do colaborador e da empresa. As ações de desenvolvimento devem ser elaboradas e cumpridas para que haja o efetivo aperfeiçoamento das competências nas organizações. Esta evolução, segundo a organização Alfa, provoca um ciclo virtuoso, conforme demonstrado na figura 19.

Figura 19 – Ciclo virtuoso do desenvolvimento segundo a organização Alfa



Fonte: Organização Alfa.

Todas as competências destacadas pela organização Alfa como necessárias a todos os colaboradores estão descritas no quadro 24 e são avaliadas igualmente por todos os funcionários. As exceções são “tomada de decisão” e “atuação com visão estratégica”, porque são exclusivas do eixo de gestão. Resumidamente, com a criação do GPC, a organização Alfa criou algumas regras para a gestão de pessoas, e estas regras foram pautadas nas competências. Os pontos de destaque no GPC são: a) avaliações; b) desenvolvimento; e c) carreira. A busca incessante pela melhoria é frisada pela organização Alfa, já que o *kaizen* faz parte da cultura da empresa e se aplica a todas as áreas.

Neste sentido, de melhoria contínua, a organização Alfa destaca a importância de monitorar as competências e fazer as alterações necessárias a fim de se manter um ciclo contínuo de desenvolvimento. Le Boterf (2003, p.52) afirma que “a competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação que a intervém”. Esse entendimento é apoiado com o relato do Entrevistado RH 1 a seguir.

[...] é um ciclo que ele também é infinito, porque como desenvolvimento a gente também não pode chegar num momento e falar assim: ‘já estou bom, não preciso saber de mais nada’. Então o objetivo nosso é realmente desenvolver, quando a gente desenvolver todas as competências e achar que está tudo bom, a gente vai mudar as competências. A gente fala isso porque, com certeza vão ter coisas que a gente vai precisar. Daí se nós já estamos muito bons em resultados e a gente está vendo que sei lá agora você precisa

trabalhar um outro tipo de competência, nós vamos daí trabalhar essa competência. Então essa é a ideia. (Entrevistado RH 1).

Conclui-se que a organização Alfa tem buscado o aprimoramento e desenvolvimento das competências a fim de se agregar valor à empresa e ao indivíduo. Seu sistema tem sido aperfeiçoado com o passar do tempo, mas verifica-se que ainda não existe uma ligação forte e direta entre o GPC e a sustentabilidade organizacional. Mesmo que na avaliação das competências existam descrições relacionadas à preocupação socioambiental, a organização não descreve entregas específicas para este fim.

Premiações

Através do trabalho SIG, a organização Alfa já foi reconhecida por seus projetos ambientais, tendo ganhado diversos prêmios neste quesito. Foi premiada nos seguintes anos: (a) 2000 pela FIEP devido ao trabalho de recuperação de água e economia de água no processo produtivo; (b) 2003 com o prêmio Expressão de Ecologia na categoria conservação de recursos naturais da água (trabalho de economia e reuso); (c) 2004 com a homenagem da revista Meio Ambiente Industrial e Prefeitura de São Paulo; (d) 2005 com o prêmio Expressão de Ecologia na categoria Programa de Gestão Ambiental do setor alimentício (trabalho de redução de resíduos sólidos); (e) 2006 com o prêmio Expressão de Ecologia na categoria Controle de poluição das indústrias alimentícias do Sul; (f) 2007 com o prêmio destaque no anuário de responsabilidade social da revista Expressão – categoria fornecedores; (g) de 2004 a 2007 com o prêmio TOP Ambiental Paraná; (h) 2004 e 2005 com o prêmio TOP Social Paraná; 2008 com o prêmio destaque no anuário de Gestão Sustentável da Revista Expressão – categoria meio ambiente. Ressalta-se que o prêmio Editora Expressão Ecologia é reconhecido pelo Ministério do Meio Ambiente como o mais importante prêmio ambiental da região sul. A organização Alfa também já foi premiada pela Revista Forbes como uma das melhores empresas do ano de 2001, no ramo de indústrias de alimentos e bebidas, ficando com o segundo lugar. Em 2001, também a empresa ficou classificada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar pelo Guia Exame, ganhando o terceiro lugar no ramo de alimentos. O quadro 25 destaca a evolução da empresa quanto às suas premiações.

Quadro 25 – Histórico de premiações da organização Alfa

Ano	Prêmio
2000	FIEP Prêmio Paraná de Qualidade e Produtividade
2001	Revista Forbes Melhores Empresas do ano – As 10 melhores indústrias de alimentos e bebidas.
	Guia Exame - 100 Melhores empresas para se trabalhar.
	Prêmio Maiores Exportadoras do Paraná
2003	Prêmio Expressão de Ecologia
2004	Homenagem da Revista Meio Ambiente Industrial e da Prefeitura de São Paulo
	TOP Ambiental – Paraná
	TOP Social – Paraná
2005	Prêmio Expressão de Ecologia
	TOP Ambiental – Paraná
	TOP Social – Paraná
2006	Prêmio Expressão de Ecologia
	TOP Ambiental – Paraná
2007	Prêmio destaque no anuário de responsabilidade social da revista Expressão – categoria fornecedores
	Prêmio Expressão de Ecologia
	TOP Ambiental – Paraná
2008	Prêmio destaque no anuário de Gestão Sustentável da revista Expressão – categoria meio ambiente

Fonte: Organização Alfa.

Assim, é percebido que a organização Alfa possui um histórico de premiações na qual ganha destaque por suas ações ambientais, sociais e econômicas, sendo reconhecida em âmbito municipal, estadual e nacional.

4.2 ANÁLISE DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE

A organização Alfa possui sete competências-chave que são necessárias aos colaboradores do eixo de gestão da empresa. São elas: “orientação para resultados”; “atuação com visão para mudança e inovação”; “atuação com visão integrada e sistêmica”; “liderança com espírito de equipe”; “foco no cliente”; “tomada de decisão”; e “atuação com visão estratégica”. No descritivo das competências constam alguns itens referentes à sustentabilidade como: (a) “alcançar metas de saúde, segurança e de responsabilidade

socioambiental”; (b) “atuar considerando os impactos do seu trabalho nas demais áreas e levando em conta as relações - internas e externas - e suas interações”. Contudo, quando são evidenciadas as entregas, nenhuma delas trata especificamente da sustentabilidade organizacional. Devido ao caráter estratégico e sigiloso da avaliação, não serão descritas todas as entregas do formulário, mas parcialmente, conforme necessário. De qualquer forma, foi possível observar que não constam, de forma clara e objetiva, entregas relacionadas à 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”. O quadro 26 demonstra a correlação entre as competências e entregas voltadas à sustentabilidade e àquelas descritas pela organização Alfa. 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.

Quadro 26 – Comparativo das competências e entregas voltadas à sustentabilidade e competências da organização Alfa.

Competências	Entregas encontradas a partir de Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012); Dutra (2012).	Competências - Organização Alfa	Descrição - Organização Alfa
Visão sistêmica	Promove a busca dos resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica, social e ambiental. Analisa os resultados e consequências das atividades da organização de forma a atender às expectativas econômicas, sociais e ambientais, promovendo o desenvolvimento local e global.	Atuação com visão integrada e sistêmica	Refere-se à capacidade de atuar considerando os impactos do seu trabalho nas demais áreas e levando em conta as relações - internas e externas - e suas interações.

Tomada de decisões	Toma decisões alinhadas aos padrões sociais estabelecidos pela organização. Toma decisões a fim de minimizar as consequências ambientais negativas. Toma decisões coerentes com as propostas de desenvolvimento social dentro e fora da organização. Toma decisões alinhadas à obtenção de resultados econômicos, respeitando os padrões ambientais e sociais.	Tomada de decisão	Refere-se à capacidade de compreender e agir a partir da estratégia estabelecida, considerando os riscos e assumindo as responsabilidades.
Inovação	Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados econômicos, sociais e ambientais.	Atuação com visão para mudança e inovação	Refere-se à capacidade de identificar oportunidades, propor e implementar melhorias contínuas ou também soluções inovadoras que melhorem o desempenho.

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012); Dutra (2012); organização Alfa.

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 neste quesito, já que a empresa possui algumas certificações relacionadas às práticas sustentáveis. Para isto, foram entregues questionários (Apêndice A) 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. A seguir, são relatadas as características dos respondentes como: cargo; área funcional; tempo de atuação na empresa; última formação acadêmica; e gênero.

Foram treze os respondentes, sendo que quatro ocupam cargo de gerência e nove de coordenação, conforme demonstra o quadro 27. Do total de respondentes, apenas duas eram mulheres e estavam em cargo de coordenação. Além do baixo índice de mulheres em funções ligadas à liderança, a empresa ainda não teve nenhuma mulher ocupando cargos de gerência e diretoria. Esta realidade denota que a organização Alfa possui certas

dificuldades quanto se trata de equilíbrio no desenvolvimento de carreira entre funcionários homens e mulheres. Não se pode inferir, necessariamente, que exista discriminação, mas este é um dos pontos tratados pelas “Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade”, do *Global Reporting Initiative* (GRI), em que um dos aspectos avaliados é a “diversidade e igualdade de oportunidade” (GRI, 2006).

Quadro 27 – Cargo dos respondentes da organização Alfa

Cargo	Gênero	Quantidade
Gerente	Masculino	4
Gerente	Feminino	0
Coordenador	Masculino	7
Coordenador	Feminino	2
Total		13

Fonte: Dados de pesquisa.

As áreas funcionais, onde atuam os respondentes, estão descritas no quadro 28 a seguir. A área financeira e a de *marketing* encontram-se em São Paulo e as demais estão no Paraná, onde foi realizada a pesquisa. A fim de se identificar os departamentos e setores que compõem a organização Alfa, o organograma da empresa encontra-se no Anexo A.

Quadro 28 – Distribuição dos respondentes nas áreas funcionais

Área Funcional	Quantidade
Produção	1
Recursos Humanos	2
Vendas	1
Administração	1
Contábil	1
Controladoria	1
Jurídica	1
Projetos e Manutenção	1
Serviços Gerais	1
SIG	1
<i>Supply Chain</i>	1
Não Respondeu	1
Total	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do questionário, percebeu-se que o tempo de atuação na empresa é longo, já que doze dos treze respondentes estão na empresa há mais de 11 anos. Apenas um

colaborador assinalou a resposta “de 7 a 10 anos”. Isto corrobora com o plano de carreira apresentado pelo Entrevistado RH 1, no qual é estimulado o desenvolvimento dos próprios colaboradores a fim de alcançarem posições de liderança. Contudo, existe a necessidade de se cumprir alguns prazos para que a pessoa possa ser promovida. Por exemplo, se uma pessoa deseja chegar ao cargo de coordenador começando como auxiliar, ela deverá trabalhar na empresa pelo menos oito anos para alcançar este primeiro nível do eixo de gestão. Um dos requisitos de acesso a promoções é ter experiência de no mínimo dois anos no nível anterior. Nessa perspectiva, o quadro 29, a seguir, demonstra esta política da empresa, de promover a cargos de liderança aqueles que já fazem parte do corpo de colaboradores da empresa. Através destas respostas, é possível também inferir que o corpo gestor tático já está bastante adaptado às políticas, cultura, visão e valores da organização Alfa.

Quadro 29 – Distribuição das respostas quanto ao tempo de atuação na empresa

Tempo que atua na empresa	Quantidade
até 1 ano	0
de 1 a 3 anos	0
de 4 a 6 anos	0
de 7 a 10 anos	1
mais de 11 anos	12
Total	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à formação acadêmica, a maioria dos respondentes (77%) possui pós-graduação, sendo que a maior parte (54%) é especialista. As respostas também vão ao encontro à política de desenvolvimento na carreira do GPC, apresentada pelo Entrevistado RH 1, na qual, apesar de não ser obrigatório, é desejável que para os cargos de gestão, possuam no mínimo uma especialização. No quadro 30 está a distribuição das respostas quanto à formação acadêmica.

Quadro 30 - Distribuição das respostas quanto à formação acadêmica.

Formação	Quantidade	Percentuais
Doutorado	0	0%
Mestrado	1	8%
MBA	2	15%
Especialização	7	54%
Graduação	3	23%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os cursos de formação de graduação são bastante diversificados. São gestores graduados em Administração, Engenharia, Licenciatura em Ciências, dentre outros. Não houve um curso com a maioria das respostas. O quadro 31 mostra a distribuição dos cursos de formação de graduação do corpo tático da organização Alfa.

Quadro 31 – Distribuição de respostas quanto ao curso de formação na graduação.

Curso Formação Graduação	Quantidade	Porcentagem
Administração	5	38%
Engenharia	2	15%
Economia	1	8%
Direito	2	15%
Outro	3	23%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as respostas dos questionários aplicados, foi possível verificar que a maioria das entregas voltadas à sustentabilidade é atendida pelos gestores táticos da organização Alfa. Das dezenove entregas, duas constaram como “em desenvolvimento” e quatro tiveram respostas difusas, não podendo inferir um padrão para estas entregas. O quadro 32 demonstra as respostas encontradas através do questionário descrito no Apêndice A.

Quadro 32 – Resultado dos questionários aplicados aos gestores.

Competência	Entregas	Não Atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica	Padrão de Resposta
A. Comunicação	1		23%	62%	8%	8%	Concentrada
	9		38%	46%		15%	Difusa
	15	8%	69%	15%		8%	Concentrada
B. Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	2		15%	69%	15%		Concentrada
	10		8%	77%	15%		Concentrada
	16		38%	54%		8%	Concentrada
C. Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	3		46%	46%		8%	Difusa
	17			85%	15%		Concentrada
D. Gerenciamento de conflitos	6		15%	77%	8%		Concentrada
	13		8%	92%			Concentrada
E. Visão	4		23%	69%	8%		Concentrada

sistêmica	11		46%	54%			Concentrada
F. Tomada de decisão	5			92%	8%		Concentrada
	7		8%	77%	8%	8%	Concentrada
	14		15%	77%	8%		Concentrada
	18		23%	69%	8%		Concentrada
G. Inovação	8		69%	23%		8%	Concentrada
	12	8%	38%	46%	8%		Difusa
	19	8%	46%	38%		8%	Difusa
Média		1%	28%	62%	6%	4%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise das respostas, é possível perceber que em duas delas houve praticamente unanimidade. As entregas 5 e 13 receberam 92% das respostas, isto é, doze dos treze respondentes marcaram que atendem a esta entrega. São elas respectivamente: “toma decisões alinhadas aos padrões sociais, estabelecidos pela organização” e “argumenta coerentemente e oferece abertura para revisão de posições divergentes da sua”. A primeira entrega está relacionada à competência “gerenciamento de conflitos” enquanto que a segunda relaciona-se à “tomada de decisão”. É importante ressaltar que estas entregas estão de acordo com as entregas estimuladas pela organização Alfa, que são: “toma decisões fundamentadas na visão, nos valores e nos objetivos” e “administra conflitos, monitora o clima e mantém a união do grupo”.

No que se refere às entregas que constam como “em desenvolvimento”, têm-se as de resposta 8 e 15, que são, respectivamente: “promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados sociais” e “comunica seus pares sobre o resultado e conquistas da organização no que se refere ao âmbito social”. Este resultado vai ao encontro às dificuldades percebidas no que tange o desenvolvimento da sustentabilidade social dentro da organização Alfa. Conforme demonstrado anteriormente pelos documentos da empresa e pela fala do Entrevistado RH 1, este pilar ainda não recebeu foco da organização e isto se reflete também nas respostas do corpo gestor tático.

Considerando-se os extremos da avaliação, que seriam “não atende” e “supera”, nenhuma entrega atingiu maioria das respostas. O fato do corpo gestor tático não se encontrar no extremo inferior poderia ser devido ao alto desenvolvimento do SIG e de seus programas e práticas junto a todos os colaboradores da organização Alfa, que incluem cuidados relacionados ao meio ambiente, saúde e segurança. O contraponto, que seria chegar ao nível de superação, pode não ter sido alcançado pela inexistência de práticas formalizadas

de desenvolvimento de competências e entregas voltadas à sustentabilidade por parte do departamento de Recursos Humanos.

As entregas que tiveram respostas mais difusas e, portanto, não passíveis de maiores análises, foram as entregas de número 3, 9, 12 e 19, que são, respectivamente: “entende, pratica e dissemina continuamente os projetos relacionados ao desenvolvimento ambiental”; “apresenta informações de maneira clara e objetiva quando se trata de assuntos ambientais”; “promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados econômicos” e “promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados ambientais”. Às respostas relacionadas ao meio ambiente esperava-se haver dificuldade de percepção e de ações voltadas a este assunto, já que não são cobradas entregas neste sentido específico pela organização Alfa. Mas a entrega relacionada ao aprimoramento dos resultados econômicos poderia contar um maior grau de concentração de respostas, já que esta é também uma entrega que corrobora com uma incentivada pela organização Alfa, conforme consta em sua avaliação: “identifica necessidades de transformação nos processos, aplicando métodos criativos e viáveis para atingir resultados”. Talvez ainda existam dificuldades neste aspecto por parte do corpo gestor, mas não foi possível verificar os resultados das avaliações, já que se trata de um documento sigiloso da organização Alfa.

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 nesta dissertação 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). O quadro 33 a seguir demonstra a pontuação de cada uma das competências. Em ordem decrescente, as competências que se encontram no estágio de atendidas foram: “gerenciamento de conflitos” (1,92); “tomada de decisão” (1,92); “orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem” (1,85); “orientação para a saúde, segurança e meio ambiente” (1,77); “visão

sistêmica” (1,69). Apenas duas competências foram avaliadas como em desenvolvimento que são: “comunicação” (1,33) e “inovação” (1,31).

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

Quadro 33 – Número de respostas marcadas e médias das competências.

Competência	Entregas	Não Atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica	Nota Média da Entrega	Nota Média Competência
A. Comunicação	1		3	8	1	1	1,69	1,33
	9		5	6		2	1,31	
	15	1	9	2		1	1,00	
B. Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	2		2	9	2		2,00	1,85
	10		1	10	2		2,08	
	16		5	7		1	1,46	
C. Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	3		6	6		1	1,38	1,77
	17			11	2		2,15	
D. Gerenciamento de conflitos	6		2	10	1		1,92	1,92
	13		1	12			1,92	
E. Visão sistêmica	4		3	9	1		1,85	1,69

	11		6	7			1,54	
F. Tomada de decisão	5			12	1		2,08	1,92
	7		1	10	1	1	1,85	
	14		2	10	1		1,92	
	18		3	9	1		1,85	
G. Inovação	8		9	3		1	1,15	1,31
	12	1	5	6	1		1,54	
	19	1	6	5		1	1,23	
Média Geral								1,68

Fonte: Dados da pesquisa.

A competência melhor avaliada foi a “tomada de decisão” (1,92) e “gerenciamento de conflitos” (1,92), conforme exposto no quadro 33. “Tomada de decisão” também é avaliada pela organização Alfa e é específica do eixo de gestão. A competência “gerenciamento de conflitos” não consta como competência específica na organização, mas dentro da competência avaliada pela empresa, chamada de “liderança com espírito de equipe”, na qual inclui-se 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 seguem: “orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem” (1,85) encontra no RH enfoque já que é estimulado o desenvolvimento pessoal através do PDI; “orientação para saúde, segurança e meio ambiente” (1,77) é apoiado pelo SIG, pois devido às certificações relacionadas, são necessárias ações, palestras, treinamentos, cursos, entre outros; “visão sistêmica” (1,69) compõe o quadro de competências avaliadas pelo RH.

A média geral do corpo gestor tático da organização Alfa é 1,68, enquadrando-se no nível de “atende” (notas 1,50 a 2,24), isto é os gestores autoavaliam que atendem aos requisitos enumerados no instrumento de pesquisa. 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 dos gestores intermediários considerarem que possuem competências que atendem aos requisitos voltados à sustentabilidade, as empresa Alfa não tem desenvolvido estas competências de forma sistemática e ainda não as valoriza.

Calculando o desvio padrão das entregas das competências, foi possível analisar aquelas que tiveram maior homogeneidade nas respostas. Ademais, foi calculada a moda, isto é, o valor que surgiu com maior frequência nas respostas dadas. Conforme exposto no quadro 34, quanto menor o valor do desvio padrão, mais homogênea foram as respostas. Assim em ordem crescente estão as seguintes competências: “gerenciamento de conflitos”; “tomada de decisão”; “visão sistêmica”; “orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem”; “orientação para a saúde, segurança e meio ambiente”; “inovação” e “comunicação”. Dessa forma, é possível inferir que existe maior consenso quanto à avaliação das entregas voltadas às competências “gerenciamento de conflitos” e “tomada de decisão”, e estas contam com maiores médias conforme exposto no quadro 33. A moda demonstra que o valor que surgiu com maior frequência foi da resposta “atende” (2). Já as competências “inovação” e “comunicação” foram as que tiveram menor convergência nas respostas e uma menor nota média de avaliação, sendo que a resposta mais frequentemente marcada foi “em desenvolvimento” (1).

Quadro 34 – Desvio padrão e moda das competências.

Competência	Desvio padrão	Moda
D. Gerenciamento de conflitos	0,39	2
F. Tomada de decisão	0,52	2
E. Visão sistêmica	0,55	2
B. Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	0,63	2
C. Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	0,65	2
G. Inovação	0,69	1
A. Comunicação	0,74	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando avaliados separadamente, gestores e coordenadores, percebeu-se que as notas médias das competências foram diferenciadas. O quadro 35 revela que os gerentes possuem uma nota média maior que os coordenadores. Contudo, mesmo com uma nota superior em 24%, tanto gerentes quanto coordenadores encontram-se no nível de competências descrito como “atende”. Neste sentido, percebe-se que mesmo os gerentes, que possuem um grau maior de responsabilidade na organização, ainda não se destacam no que se refere às competências voltadas à sustentabilidade.

Quadro 35 – Nota média geral das competências dos gerentes e coordenadores.

Função	Quantidade	Nota Média das competências
Gerentes	4	1,93
Coordenadores	9	1,56

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, ao se calcular a nota média por competência, separando os gerentes de coordenadores, verificou-se que duas delas distinguem-se no nível de avaliação. O quadro 36 destaca a diferença na competência “comunicação” e “inovação”. Assim, avaliando separadamente, percebe-se que os coordenadores provavelmente possuem dificuldades no desenvolvimento destas competências. A razão dessa dificuldade não é passível de verificação, mas ressalta-se que esse instrumento pode ser utilizado de diversas formas, inclusive individualmente, de forma a apontar os méritos e dificuldades pessoais ou coletivas.

Quadro 36 – Nota média das competências dos gerentes e coordenadores

Competência	Notas médias competências			
	Gerentes	Nível	Coordenadores	Nível
A. Comunicação	1,58	Atende	1,22	Em desenvolvimento
B. Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	2,08	Atende	1,74	Atende
C. Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	2,00	Atende	1,67	Atende
D. Gerenciamento de conflitos	1,88	Atende	1,94	Atende
E. Visão sistêmica	2,13	Atende	1,50	Atende

F. Tomada de decisão	2,13	Atende	1,83	Atende
G. Inovação	1,75	Atende	1,11	Em desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa.

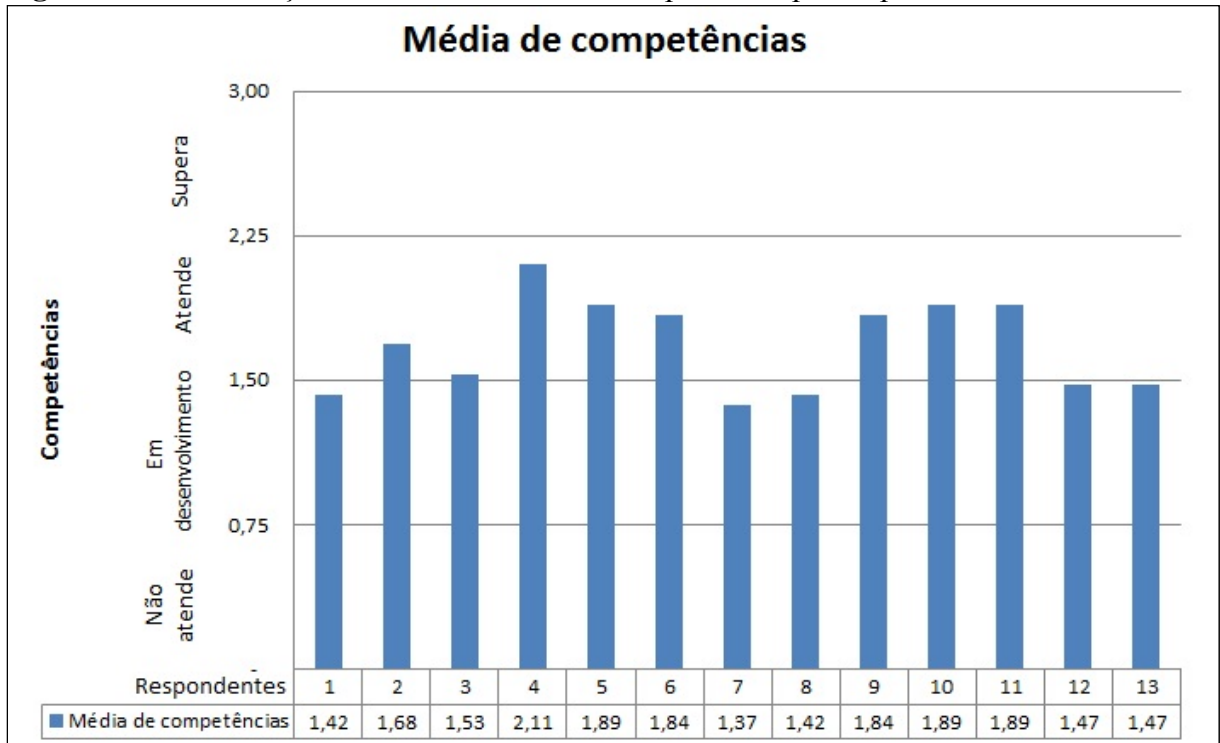
Ao se calcular as notas médias das competências em relação à formação acadêmica, comparando os graduados com os pós-graduados, não achou-se diferença. Ambos possuem a mesma média (1,69), conforme exposto no quadro 37.

Quadro 37 – Nota média das competências por formação acadêmica

Formação acadêmica	Quantidade	Nota Média das competências
Graduação	3	1,68
Pós-Graduação	10	1,68

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se avaliar os respondentes de forma individual não houve nenhum que estivesse no estágio de “Superação”, como também não houve nenhum em “Não atende”. A maioria (62%) dos respondentes possui competências que atendem às entregas voltadas à sustentabilidade, conforme demonstrado na figura 20. Assim, pode-se inferir que, de uma forma geral, o corpo gestor tático da organização Alfa possui competências e entregas que auxiliariam no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.

Figura 20 – Distribuição das notas médias das competências por respondente

Fonte: Dados da pesquisa

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

Fazendo um contraponto ao trabalho de pesquisa realizado nesta dissertação, 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. As respostas foram:

Todas elas [as competências pontuadas pela organização Alfa] de alguma forma acabam se voltando para a sustentabilidade. A competência “Liderança com Espírito de Equipe”, por exemplo, está ligada com a questão social, e sem considerar esta, não há sustentabilidade (Entrevistado RH 2).

Visão sistêmica do processo, diplomacia, julgamento de significância, decisão sobre dados e fatos, entre outros. (Entrevistado SIG 2).

[...] é a visão sistêmica. Você não consegue tocar uma norma ou um sistema integrado assim se você não tiver uma visão sistêmica do processo como um todo [...] (Entrevistado SIG 2).

[...] com certeza você tendo uma visão sistêmica você consegue. Uma outra coisa também é relacionamento humano sabe. Então você tem que ter a forma de abordagem com as pessoas, ser transparente naquilo que você tem. Então a pessoa tem que ter uma instrução no sentido de ser claro, em termos de comunicação, em termos de abordagem. Então na verdade é o relacionamento com as pessoas, saber lidar com as pessoas, e isso não é fácil [...] (Entrevistado SIG 1).

É possível verificar 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.

Frente aos resultados apresentados a partir da pesquisa empírica e discutindo-os com o aporte do referencial teórico, o próximo capítulo trará as considerações finais que sintetizam as principais conclusões e as relacionam com os objetivos propostos para este estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção explora as principais conclusões da pesquisa, enfatizando as considerações quanto à consecução dos objetivos declarados, às limitações e às possibilidades de expansão da pesquisa.

O principal propósito desta dissertação foi analisar a relação de competências voltadas à sustentabilidade dos gestores do nível tático de uma organização pertencente ao setor industrial. Para alcançar tal objetivo, fez-se necessária a realização de uma sistematização teórica sobre os temas sustentabilidade e gestão por competências. Conforme indicado por Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), em pesquisa aos periódicos qualificados pela CAPES como A1 e A2, nenhum artigo foi identificado trazendo em seu objetivo geral de pesquisa a relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competência. Assim, desenvolveu-se a fundamentação teórica que subsidiou o planejamento e execução de uma pesquisa triangular, desenvolvida por meio de um estudo de caso, no qual foram realizadas entrevistas, questionários e análise de documentos.

Adotou-se o entendimento de sustentabilidade organizacional com o aporte de Elkington (2001); Savitz (2007); Silva (2003); Van Marrewijk e Werre (2003); Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011), com base nas considerações de resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações, chamado '*triple bottom line*'. Nessa perspectiva, a sustentabilidade organizacional traz lucro aos acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações. Já o entendimento de competência teve sustentação nos conceitos de Dutra (2001, 2006a, 2012), Zarifian (2003); Le Boterf (2003); Fleury e Fleury (2004a; 2004b); Tomasi (2004), ao ser observada para além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos no contexto profissional. Segundo Dutra (2006), competência deve ser entendida como entrega e agregação de valor, e a ela incorporam-se conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional. Fleury e Fleury (2004a) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Visando investigar as competências e entregas individuais voltadas à sustentabilidade, assimilaram-se os estudos de Ramus (2002), EFMD (2005), Hind, Wilson e Lenssen (2009), Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). Assim, foi possível chegar a um quadro de competências e entregas e elaborar um questionário para avaliar o estágio em que elas se encontram. Desse modo, foi realizada a autoavaliação dos gerentes e coordenadores da

organização Alfa. Percebeu-se que a maioria das competências e entregas voltadas à sustentabilidade encontra-se avaliada pelos respondentes como “atendida”. Apesar desta resposta, o departamento de Recursos Humanos não possui uma política formal de desenvolvimento de competências voltadas à sustentabilidade. Dessa forma, pode-se sugerir que as respostas foram alcançadas devido ao desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão, que promove atividades junto à organização para alcance e manutenção das mais diversas certificações referentes ao meio ambiente, qualidade, saúde e segurança no trabalho, segurança nos alimentos, entre outros aspectos. Como este departamento oferece treinamentos, palestras e cursos a todos os colaboradores, uma das possibilidades é que estas ações gerariam a conscientização do corpo gestor, mesmo que indiretamente, quanto à importância da sustentabilidade e isto implicaria na autoavaliação positiva ao atendimento da maioria das competências e entregas voltadas à sustentabilidade.

Desta forma, o primeiro objetivo específico - avaliar o contexto da gestão da sustentabilidade na empresa pesquisada – foi desenvolvido através da pesquisa de campo. Revelou-se que a organização Alfa, apesar de não se declarar uma empresa sustentável, possui práticas e ações voltadas ao cuidado com o meio ambiente, com o bem estar dos *stakeholders*, e com a melhoria contínua de seus processos, gerando crescimento sustentado e rentabilidade. Assim, a organização é envolvida com a sustentabilidade, pois busca o seu desenvolvimento econômico, aliado à melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores, familiares e comunidade, procurando reduzir o impacto ambiental de suas atividades. Todavia, percebeu-se que a organização Alfa possui dificuldades quando se trata do pilar da sustentabilidade social e que ainda não possui práticas e ações formalizadas. Elkington (2001) afirma a necessidade de evoluir de forma integrada os três pilares. Contudo, talvez a dificuldade específica, quando se trata do aspecto social da sustentabilidade, tenha resposta em sua complexidade e subjetividade (BEBBINGTON; DILLARD, 2009; MILLER; BUYS; SUMMERVILLE; 2007) tornando ações relacionadas a este pilar mais custosas de se implantar na prática organizacional.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico - analisar, na organização pesquisada, a existência de um delineamento das competências e entregas voltadas à sustentabilidade - encontrou-se, através das entrevistas que a organização Alfa ainda não possui vínculos evidentes entre o sistema de gestão de pessoas por competências e a sustentabilidade. Contudo, indiretamente e de forma subjetiva, percebeu-se que os entrevistados entendem quais seriam as competências necessárias ao desenvolvimento da sustentabilidade organização.

Em relação ao terceiro objetivo específico - estruturar um instrumento para avaliação das entregas (competências) voltadas à sustentabilidade organizacional, encontradas nos gestores de nível tático – conseguiu-se alcançá-lo com o aporte de Dutra (2001, 2006a, 2006b, 2012), Ramus (2002), EFMD (2005), Hind, Wilson e Lenssen (2009), Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). A partir deste instrumento, foram analisadas as competências e entregas, atingindo-se o quarto e último objetivo específico – identificar o estágio de desenvolvimento em que se encontram as competências e 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, 2012) como “em desenvolvimento” e “atende”. Em ordem decrescente, seguem as competências no estágio de atendidas: 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). 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 esta competência, percebe-se que elas são detalhadas 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 com entregas dirigidas a este tema.

Desta forma, o estudo de caso realizado conseguiu chegar a seu objetivo geral – analisar a relação de competências voltadas à sustentabilidade dos gestores do nível tático de uma organização pertencente ao setor industrial. Através da revisão bibliográfica, chegou-se a um quadro de competências e entregas voltadas à sustentabilidade, que se desenvolveu, com aporte de Dutra (2001, 2006b, 2012) em um instrumento de avaliação. Tendo em vista os resultados alcançados na pesquisa de campo, foi possível analisar que o corpo de gestores táticos da organização Alfa atende à maioria das entregas e competências voltadas à sustentabilidade. Mesmo não possuindo práticas de incentivo, desenvolvimento e avaliações voltadas a este fim específico, os gerentes e coordenadores reconhecem que são capazes de entregar ações ligadas à sustentabilidade organizacional. Legítima este posicionamento a avaliação do discurso dos entrevistados quando se referem a este assunto. Eles possuem conhecimento e entendimento do que se trata a sustentabilidade e entendem quais são algumas competências que auxiliam em seu desenvolvimento. Se a prática é efetiva

caberia uma investigação de maior porte realizando questionários junto aos subordinados e superiores.

Através da pesquisa realizada, é possível inferir que ainda existe pouca relação formalizada entre a gestão de pessoas por competências e a sustentabilidade organizacional. Com a pesquisa teórica foi possível chegar a um quadro de sete competências voltadas à sustentabilidade e suas respectivas entregas. Percebeu-se que algumas dessas competências já são avaliadas pela organização Alfa, mas quando a empresa faz o descritivo das entregas, elas ainda não são diretamente voltadas à sustentabilidade. Contudo, o departamento de Recursos Humanos poderia facilitar o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional através do sistema de gestão por competências, incluindo algumas entregas especificamente voltadas à sustentabilidade. Ademais, este departamento poderia realizar práticas como o sistema de reconhecimento para ações sustentáveis (DAILY; HUANG, 2001). De qualquer forma, a reflexão sobre as competências voltadas à sustentabilidade, bem como um modelo de avaliação se torna interessante na realidade organizacional tanto da empresa Alfa, como de qualquer outra organização. Desenvolvido por Dutra (2001, 2006b, 2012), o modelo de avaliação das competências pode ser utilizado das mais diversas formas e auxilia no apontamento daquelas que carecem de mais atenção. Assim, o departamento de Recursos Humanos pode desenvolver um plano de ação para aperfeiçoamento das práticas, comportamentos, atitudes e entregas voltadas à sustentabilidade. Desta forma, o trabalho se torna relevante para as organizações, ao auxiliar na estruturação de um instrumento de análise das competências e entregas voltadas à sustentabilidade organizacional.

Por fim, este trabalho gerou contribuições de caráter teórico 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, esta pesquisa 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. Os autores descrevem que os funcionários devem internalizar novas atitudes e valores para minimizar os impactos ambientais e sociais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida. E isto será possível por meio da troca de experiências e conhecimentos entre os membros da organização. Deste

modo, percebe-se que a sustentabilidade pode encontrar na gestão por competências um apoio à conscientização organizacional.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados desta pesquisa devem ser ponderados pelas limitações inerentes à sua obtenção. Primeiramente, encontram-se limitações no que se refere à literatura, pois ainda não existem estudos específicos sobre competências individuais voltadas à sustentabilidade, ou ainda modelos teóricos precisos que pudessem ser utilizados na pesquisa. Outro risco presente revela-se no que tange o entendimento dos respondentes quanto ao instrumento de pesquisa. Como não houve a possibilidade de tirar dúvidas e acompanhar o preenchimento das respostas, podem ter ocorrido falhas de compreensão. Assim, a coleta de dados pode não ter sido completamente eficaz. Ademais, os participantes da pesquisa podem não ter relatado a realidade e, como consequência, os dados podem não ser fidedignos à organização e à sua própria realidade como profissional.

Como o estudo foi realizado com o corpo de gestores táticos da organização Alfa, os resultados alcançados não permitem a generalização das conclusões para todos os funcionários desta empresa, e nem para todas as organizações do mesmo setor alimentício, sejam nacionais ou internacionais. Ademais, outra limitação refere-se às entrevistas, podendo representar a percepção dos profissionais presentes, sendo assim não passível de generalizações.

Por se tratar de um assunto ainda pouco estudado - as competências voltadas à sustentabilidade -, optou-se pela abordagem exploratória e com estudo de caso único, objetivando levantar mais informações que possam embasar estudos futuros. Os resultados encontrados podem contribuir com futuras pesquisas, proporcionando o desenvolvimento do conhecimento e a relação entre os temas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A presente pesquisa permite sugerir novos estudos para ampliar ou avançar mais discussões sobre as diversas interfaces discutidas até o momento. Assim, os próximos passos da pesquisa podem ser relacionados à aplicação do instrumento em outras organizações e ampliando-se o escopo, permitindo a avaliação das competências a outros níveis hierárquicos, inclusive comparando a autoavaliação com a avaliação de superiores e/ou

subordinados. Desta forma, seriam possíveis confrontações e verificações de tendências e referências.

Em um estudo quantitativo de maior abrangência, poderia verificar se profissionais de alguns setores e departamentos acabam desenvolvendo competências mais específicas voltadas à sustentabilidade. Outra sugestão seria um estudo comparativo entre empresas com certificações voltadas à gestão ambiental e social e empresas sem estas certificações, para avaliar se existem resultados distintos quanto às competências voltadas à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 2011. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- AMADIGI, F. R. **Sistema de gestão ambiental e cumprimento legal: análise da ISO 14001 com foco na legislação ambiental**. 2006. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_praticas/praticas_15.pdf> Acesso em: 08 dez. 2011.
- AMAZONAS, M. C. Desenvolvimento sustentável e a economia ecológica. In: NOBRE, M.; AMAZONAS, M. de C. (Org.) **Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002. p. 193-278.
- ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, contexto e significados: algumas questões de análise de dados qualitativos. **Caderno de Pesquisas**, v. 45, p. 66-71, 1983.
- ATKINSON, G.; HETT, T.; NEWCOMBE, J. Measuring 'corporate sustainability'. **Social Research**, v. 66, p. 1-38, 1999.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v. 81, p. 303-315, set. 2003.
- AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 78, n. 4, p. 243-261, jul. 2000.
- 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.
- BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, abril/jun. 1992.
- BARTH, M. *et al.* Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.

BEBBINGTON, J.; DILLARD, J. Social sustainability: an organizational-level analysis. In: DILLARD, J.; DUJON, V.; KING, M. C. (Eds.). **Understanding the social dimension of sustainability**. New York: Taylor & Francis, 2009. Cap. 8, p. 157-173

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

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.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. **Ecoeficiência: competência para a sustentabilidade organizacional**. Um estudo de caso na indústria de acumuladores de energia. 2012. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAILY, B. F.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p.1539-1552, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006a

_____. **Gestão por competências**. 2006b. Disponível em:<
http://www.inpe.br/twiki/pub/Home/DocumentosPlanejamento/Gestao_por_Competencias_Joel-Dutra_GT06.pdf>

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

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

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas interna e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

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

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

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

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

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade**. Boston: GRI, 2006.

GUIMARÃES, R. O papel do indivíduo: o poder da indução. In. Diálogos Akatu: consumidor, o poder da consciência. São Paulo: Instituto Akatu, 2002.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

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

HOFF, D. N.; BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E. A. Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Inovação, Gestão e Produção (INGEPRO)**, Santa Maria, v.1, n.4, p.160-176, 2009.

HOFFMAN, A. J. Linking organization and field-level analyses: the diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, p.133-156, jun. 2001.

HOFFMAN, A. J. Integrating environmental and social issues into corporate practice. **Environment**, v. 42, n. 5, p. 22-33, Jun. 2000.

INMETRO. **ISO 26000**. Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>. Acesso em: 19 mar. 2012a.

INMETRO. **ISO 26000: A futura normal internacional de responsabilidade social e a sua relação com a NBR 160001**. Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/palestras/NBR16001-ISO26000.pdf>. Acesso em 19 mar. 2012b.

ISO. **The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates**. Disponível em:

<<http://www.iso.org/iso/survey10thcycle.pdf>> Acesso em: 08 dez. 2011.

JABBOUR, C. J. C. **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial**: *survey* e estudo de múltiplos casos. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189-205, mar. 2003.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 36-52, set./dez. 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

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

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

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: LINS, L.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEMO, H. M. **As normas ISO 14000**. Disponível em: <<http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/iso14000.html>>. Acesso em: 08 dez. 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, N. J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MENON, A.; MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. **Journal of Marketing**, New York, v. 61, p.51-67, Jan. 1997.

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. **Corporate Environmental Strategy**, 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**, v. 3, p. 223-237, 2007.

MOL, A. **Globalization and environmental reform: the ecological modernization of the global economy**. Cambridge: MIT Press, 2003.

MÖLLER, A.; SCHARLTEGGER, S. The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, p. 73–83, Oct. 2005.

MOLTENI, M.; PEDRINI, M. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, n.7/8, p. 626-636, 2010.

MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade nas organizações: Reflexões e Propostas a Partir das Lógicas do Agir Organizacional e das Competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. [No Prelo]

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.

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

MUNCK, L. MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma *framework* representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 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**, 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.

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

PORTILHO, F. Consumo sustentável: limites e possibilidade de ambientalização e politização das práticas de consumo. **Cadernos EBAPE.BR**, edição temática, 2005.

QUEL, L. F. **Gestão da qualidade de vida nas organizações**: o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada. 2010. 411 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

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

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

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005

SACHS, I. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SAI. **SA 8000 Standard**. Disponível em: <<http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria de calçados Bibi do município de Cruz das Almas – BA. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo.. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006.

SANTOS, A.; GRATERON, I. R. G.; Contabilidade criativa e responsabilidade dos auditores. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. 32, maio/ago 2003.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. Gestão estratégica de pessoas no contexto de demanda por sustentabilidade. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p.1-16.

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

SHARMA, S., PABLO, A. L.; VREDENBURG, H. Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.35, p.87-108, Mar. 1999.

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.

SOLEDADE, M. G. M. *et al.* ISO 14000 e a gestão ambiental: uma reflexão das práticas ambientais corporativas. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9., 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2007.

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

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

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

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

TEIXEIRA, A. A. *et al.* Environmental practices and motivational elements: a study of leading Brazilian companies. **Environmental Quality Management**, v. 21, n. 1, p. 39-51, Fall 2011.

TOMASI, A. Introdução. In: TOMASI, A. (org.). **Da qualificação a competência**: pensando o século XXI. Campinas: Papirus, 2004. p. 9-18.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

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

VELTER, A. N. *et al.* O estudo da sustentabilidade na administração: um levantamento dos “*hot topics*” publicados nas últimas décadas. SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

VOORHEES, J. **Global environmental solutions:** management systems and synchronicity. Stetson Law Review, 1999. Disponível em: <<http://www.law.stetson.edu/lawreview/media/global-environmental-solutions-management-systems-and-synchronicity.pdf>>. Acesso em 13 dez. 2011.

WOOLDRIDGE, B. FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p, 231-241, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A
Questionário



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA



Programa de
Pós-Graduação
em Administração

Esta é uma **pesquisa acadêmica sobre sustentabilidade e competências**. Todos os dados levantados serão mantidos sob estrito sigilo. Estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida referente à pesquisa.

Pesquisadora: Ana Carolina Vilela de Carvalho – e-mail: ac_carvalho@hotmail.com – fone: (43) 9989-7175.

IMPORTANTE: Não é necessário identificar-se.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, solicitamos sua colaboração ao responder este questionário, assinalando as alternativas a seguir:

1. Cargo que ocupa: () Coordenador () Gerente
2. Área funcional: () Compras () Finanças () Marketing () Produção () Recursos Humanos () Vendas () Outra. Qual? _____
3. Tempo que atua na empresa: () até 1 ano () de 01 a 03 anos () de 04 a 06 anos () de 7 anos a 10 anos () mais de 11 anos
4. Qual sua última formação acadêmica? () Doutorado () Mestrado () MBA () Especialista () Graduado
5. Qual sua formação básica, graduação? () Administração () Engenharia () Economia () Direito () Outra. Qual? _____
6. Sexo: () Feminino () Masculino

Assinale as alternativas com um “X” conforme a sua competência, tendo em vista a legenda explicativa:

Não atende – a entrega avaliada ainda não é praticada ou é praticada com baixa frequência (menos que 40% do total exigido).

Em desenvolvimento – a entrega avaliada é praticada com frequência moderada (entre 41 e 89% do total exigido).

Atende – a entrega avaliada é totalmente praticada (entre 90 e 100% do total exigido).

Supera – a entrega avaliada supera a expectativa da organização (mais do que 100% do total exigido).

Não se aplica – a entrega avaliada não se aplica a sua realidade.

	Você...	Não atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica
1	Mantém seus pares informados com relação aos resultados econômicos alcançados.					
2	Favorece o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe para que consiga realizar atividades com fins sociais.					
3	Entende, pratica e dissemina continuamente os projetos relacionados ao desenvolvimento ambiental.					
4	Promove a busca pelos resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica, social e ambiental.					
5	Toma decisões alinhadas aos padrões sociais estabelecidos pela organização.					
6	Busca o equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais em uma negociação.					
7	Toma decisões coerentes com as propostas de desenvolvimento social dentro e fora organização.					
8	Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados sociais.					
9	Apresenta informações de maneira clara e objetiva quando se trata de assuntos ambientais.					
10	Busca continuamente o desenvolvimento pessoal e técnico, tanto próprio como de sua equipe, aprimorando as atividades para melhor desempenho econômico.					
11	Analisa os resultados e consequências das atividades da organização de forma a atender as expectativas econômicas, sociais e ambientais, promovendo o desenvolvimento local e global.					
12	Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados econômicos.					
13	Argumenta coerentemente e oferece abertura para revisão de posições divergentes da sua.					

14	Toma decisões alinhadas à obtenção de resultados econômicos, respeitando os padrões ambientais e sociais.					
15	Comunica seus pares sobre o resultado e conquistas da organização no que se refere ao âmbito social.					
16	Incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe a fim de aprimorar atividades relacionadas aos aspectos ambientais.					
17	Entende, pratica e dissemina continuamente os processos de segurança e saúde junto aos colaboradores.					
18	Toma decisões a fim de minimizar as consequências ambientais negativas.					
19	Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados ambientais.					

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista aplicado com os gestores e colaboradores da área de recursos humanos.

PERGUNTAS SOBRE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

- 1) O que a organização entende por sustentabilidade?
 - 2) A organização possui políticas, ações ou projetos voltados para a sustentabilidade?
- * Caso a compreensão de sustentabilidade esteja muito distante dos conceitos estudados na dissertação, descrever o conceito de sustentabilidade para o entrevistado e fazer as perguntas 1 e 2 novamente.
- 3) Descreva as políticas, ações ou projetos voltados para a sustentabilidade?
 - 4) Desde quando eles foram implantados?
 - 5) Houve algum tipo de motivação para que fossem iniciados (pressão de ONGs, comunidades, mercado externo, retorno financeiro)?
 - 6) Qual foi a principal mudança na organização desde que iniciaram as ações?
 - 7) Por que a organização trabalha considerando a sustentabilidade?
 - 8) Como o departamento de recursos humanos se relaciona com as questões voltadas à sustentabilidade? Ajuda no planejamento e execução das práticas?
 - 9) Qual é a relação dos funcionários quanto às práticas relacionadas à sustentabilidade? Eles podem opinar sobre os programas de sustentabilidade? Eles influenciam de alguma forma nos resultados obtidos nesta área?
 - 10) Como eles são motivados a participarem das ações de sustentabilidade?
 - 11) Quem são os principais responsáveis ou influenciadores para que os funcionários participem dos programas de sustentabilidade?
 - 12) Quais são os retornos que a organização obteve com as ações de sustentabilidade?

PERGUNTAS SOBRE COMPETÊNCIAS E SUSTENTABILIDADE

- 13) Comente sobre as principais políticas do departamento de recursos humanos adotadas pela organização (seleção, treinamento, remuneração, benefícios etc).
- 14) Existe alguma prática do departamento de recursos humanos ligada às questões de sustentabilidade? (seleção, treinamento, benefícios etc)
- 15) Qual o entendimento da organização por competência?

- 16) Quais são as competências da sua organização? Existe alguma que a distingue da concorrência?
- 17) Quais são as competências individuais necessárias a todos os funcionários da organização?
- 18) Quais são as competências da sua organização que são voltadas à sustentabilidade?
- 19) Em sua opinião existem algumas competências individuais que auxiliariam no desenvolvimento da sustentabilidade dentro da empresa? Se sim, quais?
- 20) A organização possui implantado algum modelo de gestão por competências?
- 21) Se sim, qual e como funciona?
- 22) Desde quando funciona este sistema?
- 23) Por que a organização adotou este sistema?
- 24) Quais foram os principais benefícios esperados? Foram efetivados?
- 25) Comente as mudanças geradas com o sistema?
- 26) A organização encontra-se satisfeita?
- 27) A organização identifica as competências individuais voltadas à sustentabilidade?
- 28) Elas são incentivadas de alguma forma?
- 29) Houve alguma diferença em relação ao tratamento da sustentabilidade após a implantação do sistema de competência?

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista aplicado com os gestores e colaboradores da área do Sistema Integrado de Gestão

- 1) O que a organização entende por sustentabilidade?
- 2) A organização possui políticas, ações ou projetos voltados para a sustentabilidade?

* Caso a compreensão de sustentabilidade esteja muito distante dos conceitos estudados na dissertação, descrever o conceito de sustentabilidade para o entrevistado e fazer as perguntas 1 e 2 novamente.

- 3) Descreva as políticas, ações ou projetos voltados para a sustentabilidade?
- 4) Desde quando eles foram implantados?
- 5) Houve algum tipo de motivação para que fossem iniciados (pressão de ONGs, comunidades, mercado externo, retorno financeiro)?
- 6) Qual foi a principal mudança na organização desde que iniciaram as ações?
- 7) Por que a organização trabalha considerando a sustentabilidade?
- 8) Qual é a relação dos funcionários quanto às práticas relacionadas à sustentabilidade? Eles podem opinar sobre os programas de sustentabilidade? Eles influenciam de alguma forma nos resultados obtidos nesta área?
- 9) Como eles são motivados a participarem das ações de sustentabilidade?
- 10) Quem são os principais responsáveis ou influenciadores para que os funcionários participem dos programas de sustentabilidade?
- 11) Quais são os retornos que a organização obteve com as ações de sustentabilidade?
- 12) A empresa trabalha com a exportação de seus produtos?
- 13) A organização percebe alguma abertura no mercado externo por conta da preocupação ambiental e social?
- 14) Como foi o processo de obtenção da ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001?
- 15) Qual foi a motivação para a obtenção das certificações?
- 16) Comente sobre as premiações que a empresa conseguiu relacionadas à área ambiental.
- 17) Em sua opinião existem algumas competências individuais que auxiliariam no desenvolvimento da sustentabilidade dentro da empresa? Se sim, quais?

ANEXOS

ANEXO A Organograma organização Alfa

