
A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE

THE COMPETENCIES MANAGEMENT AND ITS RELATION WITH SUSTAINABILITY ACTIONS

Data de submissão: 27 fev. 2010. Data de aprovação: 26 out. 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

Luciano Munck
UEL – Universidade Estadual de Londrina

Rafael Borim de Souza
UEL – Universidade Estadual de Londrina

Cristiane Zagui
UEL – Universidade Estadual de Londrina

RESUMO

O artigo objetivou explorar a relação entre gestão por competências e ações de sustentabilidade. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre sustentabilidade e competências e discutida suas relações. No intuito de verificar essa relação em campo, foram selecionadas três grandes empresas localizadas na cidade de Londrina/Pr. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os gestores do departamento de recursos humanos. A relação em análise é tida como importante e existente nas empresas pesquisadas. No entanto, em duas delas, notou-se baixa correlação entre a gestão por competências e as ações de sustentabilidade. Em uma delas a influência da gestão por competências foi nítida. Por fim, a gestão por competências, em todas as empresas estudadas, foi admitida como elemento essencial para a consistência do desenvolvimento de ações de sustentabilidade.

Palavras-chave: Organizações, Gestão por Competências, Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article have been developed by the objective of explore the relation between competencies management e sustainability actions. So, it has been realized a theoretical and methodological survey about sustainability and competencies and its relations were done through some discussions. Intending to verify this relation by an empirical study, three big enterprises from Londrina/Pr were selected to be analyzed. The data were collected by interviews established with its enterprises' human resource managers. This relations is faced as something important and alive in these organizations. Although, in two of them, it has been noted a low correlation between competencies management and actions of sustainability. In of them the influence of the competencies management was clear. The competencies management, in the three enterprises analyzed, has been admitted as the essential element to the consistent development of sustainability actions.

Keywords: Organizations, Competencies Management, Sustainability.

INTRODUÇÃO

Quando as diversas variáveis que compõem os modelos de gestão de organizações são estudadas é possível perceber que, na maioria delas, elas não estão conscientemente articuladas e voltadas para a sustentabilidade das redes ou processos a que pertencem e formam. Observa-se também que poucos estudos discutem a relação do modelo de gestão com a sustentabilidade e que, até então, os modelos de gestão evoluem com foco exclusivo no aumento da competitividade. Em pesquisa a alguns dos principais veículos de divulgação de trabalhos científicos na área de administração (EnANPAD, REAd, RAUSP e EnGPR) não se encontrou estudo algum que tratasse diretamente o tema. Existem quatro que sugerem a importância do melhor entendimento da relação.

Nesse contexto, o estudo das competências e dos respectivos modelos que permitem sua operacionalização nas organizações, pelas premissas que apregoam, têm também surgido com o anseio de incrementar a competitividade mas, um olhar mais atento permite perceber um algo a mais pouco explorado pelos demais modelos. A gestão por competências exige a retomada da valorização da relação entre organização e indivíduo, pois ressalta a importância do ser humano competente na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina empresarial. Ela também pede o alinhamento dos propósitos coletivos e individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais.

Em um contexto de valorização do indivíduo, como afirma Zarifian (2003), e da devolução do trabalho ao homem, preocupações concernentes a sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social passam a importar mais. Estes fatores são provenientes e influenciadores de uma realidade socialmente construída, em meio a qual empresas, pessoas e meio ambiente compartilham um mesmo território, que crescentemente prima por ações interessadas em um desenvolvimento sustentável.

Entre diversos conceitos, o mais aceito assevera que a sustentabilidade envolve as relações sociais, econômicas e ambientais e pauta-se por objetivos que almejam o bem estar das populações presentes e futuras por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes. Como as organizações desempenham papel fundamental para o alcance deste cenário, o engajamento da gestão nos chamados valores sustentáveis conflui em práticas de desenvolvimento produtivo e

competitivo interessadas em gerar o menor impacto ambiental possível. Centrais nesses processos são os funcionários, eles, de acordo com os autores estudados, realizam mais contribuições à medida que são melhores avaliados e valorizados por critérios inseridos nos modelos de gestão praticados pelas organizações.

Delinea-se que a aliança entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. Pois a melhor consciência da relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite maior participação dos *stakeholders* em circunstâncias envoltas por condicionantes sustentáveis. Os funcionários, por exemplo, tendo seus respectivos comportamentos avaliados e valorizados por processos transparentes inseridos e disseminados pela aplicabilidade de um modelo de gestão de competências, quando solicitados a participar de realidades amparadas por premissas sustentáveis estarão conscientes e preparados para exercer seu papel.

Por este contexto, chega-se a pergunta que originou o presente estudo: “a gestão por competências influencia o desenvolvimento de ações sustentáveis?” No intuito de que esta problemática seja melhor compreendida e respondida, estruturou-se o artigo em seis seções: introdução; o contexto de ascensão de um paradigma pautado por valores de sustentabilidade social e ambiental; competências: conceitos, abordagens e sua relação com a sustentabilidade; metodologia e procedimentos de pesquisa; discussão e análise; e, considerações finais.

O CONTEXTO DE ASCENSÃO DE UM PARADIGMA PAUTADO POR VALORES DE SUSTENTABILIDADE

O conceito de desenvolvimento sustentável tem suas origens na Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente realizada em Estocolmo em 1972. Mas o tema ganhou abrangência mundial somente com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992. Neste evento foi elaborada a AGENDA 21, documento que contém orientações detalhadas para resolver o paradoxo da coexistência entre progresso tecnológico e aumento da miséria (CLAPP, 2005).

O relatório ‘Nosso Futuro Comum’, também consolidado na década de 90, introduziu a definição de desenvolvimento sustentável como sendo aquele que

permite a geração atual suprir as suas necessidades, sem comprometer as condições de subsistência das gerações futuras. Nesse contexto, a legitimação dos lucros empresariais por uma aceitação social e comunitária, portanto, passa a ser imprescindível (NOSSO FUTURO COMUM, 1991).

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

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

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

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

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

Ao longo da historicidade econômica, no entanto, não foram promovidas ações de desenvolvimento benfeitoras a todas as sociedades e ao meio ambiente.

Representantes e auxiliares fundamentais do desenvolvimento são as instituições. O desenvolvimento econômico ocorre em ambientes institucionais, por meio de atividades produtivas, negociações virtuais, redes de relacionamento, cadeias de suprimento além de uma série de estruturas tão possíveis quanto maior for a tecnologia empregada. Percebe-se a inerência da atividade inovadora em todos os processos envolvidos.

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

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

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

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

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

que após a geração presente outras virão e também habitarão neste mesmo território.

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

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

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

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

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

Os princípios e atitudes organizacionais que resultem em ações socialmente responsáveis são compreendidos como comportamentos promotores de um desenvolvimento sustentável. Através de políticas consistentes de responsabilidade social, as empresas tomam para si preocupações referentes aos *stakeholders* e comunidades atingidas por suas atividades operacionais. Clapp (2005) argumenta que através de uma conscientização socialmente responsável os empresários

extraem um bom senso de negócios, situação que os encorajam a agir por um caminho sustentável para com a sociedade e o meio ambiente.

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

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

Esta resposta tem de ocorrer por uma ótica capaz de abranger as diferenças e especificidades entre as nações, organizações e sociedades, de maneira que sua intervenção em favor da humanidade e do meio ambiente seja aceita como verdade, e, conseqüentemente, como um apoio ao acontecimento do desenvolvimento sustentável. Os vieses ambientais não são de responsabilidade exclusiva das nações, das empresas e da humanidade, mas de todos os que habitam e agem intensivamente sobre o planeta Terra. Como afirmou MacNeill et al. (1992, p.16) “o mundo avançou agora da interdependência econômica para a interdependência ecológica – e até, para além desta, para um entrelaçamento entre ambas”.

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

Entende-se, então, que ações organizacionais sustentáveis são aquelas responsáveis por gerar o menor impacto ambiental possível através de suas atividades operacionais, preocupadas em promover um desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência pacífica de gerações presentes e futuras, e totalmente dependentes das pessoas inseridas em ambientes sociais e

organizacionais, uma vez que por elas são estabelecidas as decisões finais e validadoras de todas estas proposições.

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

COMPETÊNCIAS: CONCEITOS, ABORDAGENS E SUA RELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE

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

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

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

Boyatzis (1982) e McClelland (1973) concordaram sobre a idéia da competência expressar uma característica oculta de um indivíduo, resultante em desempenho eficaz e/ou superior. Bitencourt (2005) vai além ao admitir que a

competência surge após a compreensão do significado do trabalho, ou ainda, da significação funcional do indivíduo. Este entendimento é conseqüente das formações individuais, educacionais e profissionais dos seres humanos (*managerial competence*) que se aliadas às estratégias empresariais (*core competence*) promovem um cenário de interação organizacional e articulação social, totalmente fundamentado nos desenvolvimentos individuais e organizacionais.

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

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

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

Em um ambiente envolvido por ações estratégicas, as competências representam os conceitos mais recentes que explicam o teor competitivo das empresas. As competências foco, definidas por uma relação característica de

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

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

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

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

Fleury e Fleury (2008, p.30) articulam um conceito de competência que o aproxima dos preceitos da sustentabilidade: “um saber agir responsável e

reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

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

As competências são propriedades instáveis continuamente submetidas à objetivação e à validação dentro e fora do exercício do trabalho. Em síntese, estas técnicas e práticas compõem elementos que representam a busca coletiva de uma ordem social mais justa, em que cada assalariado pode desenvolver uma carreira profissional conforme o desenvolvimento de suas competências (TANGUY, 1997).

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

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

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

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

Considera-se, por fim, que as competências interligam homens e empresas, através de uma compreensão sistemática e contributiva retro-alimentadora, em que cada uma destas personagens estabelece um compromisso social conjunto, através do qual todos precisam desempenhar seus papéis em processos de desenvolvimento amparados por premissas responsáveis. Há uma valorização do ser humano enquanto agente de mudanças e da organização como um ambiente para recepção, tratamento e transferência destas revoluções. E tudo isto pode ser validado por um eficiente e aplicável modelo de competências.

A gestão por competências, portanto, frente à sua estrutura e pilares, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Ao interligar e aproximar indivíduos e empresas, a gestão por competências propicia uma ambiência facilitadora de discussões sobre as problemáticas da organização, tanto as relacionadas às responsabilidades econômicas, quanto às socioambientais. Nesse

sentido, o modelo abre espaço e até mesmo exige conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem mais ser explicados por um corpo teórico neutro ou único.

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

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

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

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

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

- a. Pesquisa bibliográfica: levantamento teórico-metodológico sobre sustentabilidade e competências.
- b. Seleção das empresas: optou-se, aleatoriamente e pelo critério de acessibilidade, por três empresas de representatividade regional que estivessem dispostas a participar do presente estudo.

- c. Pesquisa qualitativa de natureza exploratória: nesta etapa adotou-se a estratégia de estudo de caso, tipo multicaso. Neste momento da pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade (HAIR JR., BABIN, MONEY, SAMOUEL, 2005) com os gestores de pessoas das empresas analisadas. Através da aplicação deste instrumento intentou-se, além do foco em análise, criar um contexto informacional a partir do posicionamento dos gestores quanto às competências necessárias para que as organizações desenvolvam ações de sustentabilidade e a relevância dos modelos de competências adotados por suas empresas para o alcance de ações sustentáveis.
- d. Descrição das entrevistas: As entrevistas guiaram-se pelo conteúdo da coluna “o que verificar?” do protocolo de coleta e análise de dados (quadro 01, disponível na página seguinte). Por este mesmo protocolo as entrevistas foram descritas e analisadas.
- e. Análise e discussão: As contribuições das entrevistas foram confrontadas com algumas proposições teóricas, e deste movimento foi elaborada uma análise geral que contribuísse para uma melhor compreensão do problema levantado pelo presente estudo.

O protocolo de coleta e análise de dados é apresentado em seqüência no quadro 1.

QUADRO 1 – Protocolo de coleta e análise de dados

Categorias	Autores	O que verificar?	Fonte
Relação entre demandas organizacionais e valorização dos indivíduos	Bitencourt (2005); Boyatzis (1982); Dubois e Rothwell (2004)	O que é valorizado nas pessoas? Ocorrem avaliações e valorização de desempenhos coerentes?	Entrevistas
Competências Organizacionais e Individuais	Bitencourt (2005); Boyatzis (1982); Drejer (2002); Dubois e Rothwell (2004); Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Qual a definição de competências que mais esteja vinculada com a realidade vivenciada na empresa? Os funcionários dispõem de condições de autonomia? Qual o benefício angariado pelo desenvolvimento destas competências? As competências estão alinhadas com a missão da empresa?	Entrevistas
Atuação estratégica do departamento de recursos humanos e vinculação com ações de sustentabilidade	Dubois e Rothwell (2004) Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Qual a prioridade de gestão do departamento (pessoas ou resultados)? Como se dá a participação do RH e dos funcionários em questões organizacionais diretamente relacionadas a preceitos de sustentabilidade?	Entrevistas
Valorização das especificidades sociais, culturais e políticas de cada comunidade	Markus, Cooper-Thomas, Allpress (2005); Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas pelas empresas? Os funcionários são convidados a dividir essas experiências com os demais colegas?	Entrevistas
A relação entre gestão por competências e ações empresariais sustentáveis	Tanguy (1997); Zarifian (2003)	Quais as competências necessárias para o desenvolvimento de ações organizacionais sustentáveis? Existe uma relação entre os temas abordados?	Entrevistas Pesquisa Teórica

Fonte: elaborado pelos autores

DISCUSSÃO E ANÁLISE

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

QUADRO 02 – Caracterização das empresas e dos respondentes

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

Fonte: elaborado pelos autores

As discussões a seguir foram sintetizadas a partir da fiel descrição das entrevistas e pesquisa teórica realizada.

A partir das entrevistas, duas das três empresas analisadas, foram consideradas mais próximas da promoção de ações de sustentabilidade, pois o entrevistado 1 embora tenha destacado a preocupação com a sustentabilidade, não afirmou que sua empresa seja sustentável. Já o entrevistado 2 considera sua empresa sustentável por possuir um faturamento consistente e forte preocupação com o desenvolvimento das pessoas. Entretanto, o respondente que melhor estruturou sua resposta foi o 3, pois abordou a preocupação da organização em alinhar preceitos econômicos, sociais e ambientais. Ele, ao sustentar sua afirmativa através destas justificativas se alinha a proposição teórica de Montibeller (2007) sobre um paradigma de sustentabilidade.

No entanto, na análise das missões das três empresas, não se observou a instigação de conciliar fatores econômicos, sociais e ambientais. Ainda que nas empresas 1 e 3 sejam mencionados termos como desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, estes se identificam como algo direcionado prioritariamente para o benefício organizacional. Porém, é interessante ressaltar que nas empresas 2 e 3, preocupações quanto ao bem estar de funcionários e clientes foram

mencionadas. Estas podem resultar em práticas organizacionais representativas de movimentos socioeconômicos que confluem em atividades operacionais sustentáveis, ou seja, responsáveis por tratar, de maneira igualitária, questões econômicas, sociais e ambientais.

As três empresas, conforme quadro 3, reconhecem de maneira clara quais são as pessoas valorizadas em suas respectivas culturas. Esta identificação, de acordo com Boyatzis (1982) importa para a compreensão do significado da relação entre organização e indivíduo. Entretanto, de acordo com Dubois e Rothwell (2004) os funcionários se desenvolvem melhor sob sistemas de reconhecimento e avaliação transparentes e efetivos. Foi verificado que apenas a empresa 2 possui um sistema de avaliação de competências e demais processos formais de valorização de reconhecimento, enquanto que nas duas outras empresas estas situações ficam a mercê dos gestores, através de ações informais.

QUADRO 03 – Demandas organizacionais x indivíduo

Categoria	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Relação entre demandas organizacionais e valorização do indivíduo	São valorizadas as pessoas comprometidas em buscar melhores formações técnicas, condições de qualificar o atendimento, e demais conhecimentos e capacitações. O processo de reconhecimento de comportamentos coerentes é informal e dependente dos gestores.	São valorizadas pessoas com intensas habilidades comportamentais sociais. O processo de reconhecimento ocorre anualmente pela avaliação de competências, e por outros processos formais de valorização mais frequentes praticados pela organização.	As pessoas são valorizadas por diversas formações e, principalmente, por questões comportamentais. A avaliação de desempenho ainda está em implantação, logo, práticas de reconhecimento são dependentes dos gestores.

Fonte: elaborado pelos autores

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

Notou-se nas entrevistas realizadas que o conceito de competência utilizado têm uma palavra em comum: resultados. Em síntese, ressaltaram que as

competências podem ser compreendidas por conhecimentos, habilidades e atitudes que em conjunto expressam ações direcionadas a resultados específicos. Esta definição, de acordo com os estudos de Bitencourt (2005) revela a ênfase da gestão por competências na busca por ações e resultados.

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

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

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

Quando questionados sobre as competências organizacionais que sustentam as propostas estratégicas da empresa, os gestores de pessoas, as listaram. Contudo os gestores das empresas 1 e 2, as confundiram com as competências individuais, somente o entrevistado 3, as definiu corretamente. Drejer (2002) assume que a plena compreensão e o bom desenvolvimento das competências organizacionais resultam no alcance dos propósitos estratégicos das organizações. As três empresas possuem o conhecimento dos benefícios advindos da aplicação eficaz destas competências, os quais são apresentados no quadro 04.

QUADRO 4 – Benefícios angariados pelo desenvolvimento das competências organizacionais

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Benefícios angariados pelo desenvolvimento das competências organizacionais	O bom desenvolvimento destas competências promovem o alcance dos objetivos estratégicos traçados.	O desenvolvimento destas competências propicia a formação de gestores mais preparados, equipes mais desenvolvidas, e uma contínua manutenção do negócio.	O pleno desenvolvimento destas competências incorre em: maior satisfação dos clientes, redução dos custos, e incremento na qualidade de vida dos consumidores e colaboradores.

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com Dubois e Rothwell (2004) um departamento de recursos humanos precisa desempenhar um caráter estratégico no intuito de que as organizações possuam maior viabilidade de alcançar seus objetivos e metas, para tanto, esta área da empresa precisa se desprover de ações operacionais e conceder sua prioridade de gestão sobre as pessoas e seus resultados e não somente para resultados. Das três empresas pesquisadas, duas (2 e 3) realizam uma priorização de gestão para o desenvolvimento de pessoas por meio de processos estratégicos já presentes na rotina destas organizações. Estes são contínuos e estão em constante aprimoramento. Conforme ressalta o quadro 05.

QUADRO 5 – Atuação estratégica da área de RH

Categoria	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Atuação estratégica do departamento de recursos humanos é vinculação com ações de sustentabilidade	Trata-se de um departamento operacional, bem por isso a prioridade atual está em realizar uma gestão de RH estratégica, através do desenvolvimento e concessão de ferramentas de valorização, reconhecimento, desenvolvimento e sucessão de funcionários.	A prioridade da gestão do departamento de recursos humanos está no desenvolvimento das pessoas. Este foco já acontece, pois o RH é uma área valorizada pela estrutura da organização, e, bem por isso ocupa uma posição estratégica.	A prioridade deste departamento está em desenvolver competências e reter talentos. As ações que propiciam esta priorização acontecem através de processos contínuos e ininterruptos.

Fonte: elaborado pelos autores

Os indivíduos inseridos em uma estrutura organizacional e geridos por um modelo de competência são admitidos por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) como pessoas representativas de uma vantagem competitiva sustentável das organizações. Cabe as empresas saber utilizar de maneira eficiente as competências de seus funcionários, os quais, de acordo com Zarifian (2003) são os

responsáveis pela legitimação do modelo de competência adotado como uma ferramenta de validação do compromisso social de longo prazo estabelecido pela organização para com seus diversos públicos de relacionamento.

Apesar desta compreensão, conforme quadro 06, nenhuma das três empresas usufrui das contribuições de seus funcionários em questões estratégicas relacionadas a preceitos de sustentabilidade. Entretanto, nas empresas 2 e 3 os departamentos de recursos humanos são continuamente convidados a participar de decisões relacionadas a estes assuntos. É importante comentar também que em todas as empresas todos os funcionários são convidados a participar de causas sociais defendidas por estas organizações.

QUADRO 6 – Atuação da área de RH em ações de sustentabilidade

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Atuação do RH e funcionários nas ações de sustentabilidade	A participação de funcionários em questões organizacionais relacionadas a sustentabilidade é mínima. O departamento de recursos humanos não é convidado a conceder contribuições em situações como esta.	Os funcionários não participam diretamente de questões organizacionais relacionadas à sustentabilidade. O departamento de RH é representado no comitê executivo responsável por decisões sobre ações sustentáveis.	A participação em questões organizacionais relacionadas à sustentabilidade é restrita aos níveis estratégicos e tácitos. Mas o departamento de RH é continuamente convidado a participar destas decisões.

Fonte: elaborado pelos autores

Quando perguntados sobre as competências necessárias para o desenvolvimento de ações empresariais sustentáveis todos os entrevistados se mostraram surpresos. Houve por parte dos respondentes 1 e 2 uma dificuldade maior de expressão, no entanto todos conseguiram discorrer a respeito. Fato que demonstra a não preocupação com este aspecto. O gestor 1, listou comprometimento, iniciativa, empatia e coragem. O Gestor 2, listou sensibilidade, auto-confiança, orientação para pessoas, liderança, e visão além do limite físico da empresa. Contudo, observou-se que as competências listadas, em sua maioria, não fazia parte das competências presentes em seus modelos. Na empresa 3 foi observada uma discussão mais interessante. Segundo o gestor de pessoas a empresa trabalha continuamente interessada em atender questões de sustentabilidade, bem por isso as principais competências individuais que propiciam o alcance dos objetivos da organização são as mesmas competências necessárias

para o desenvolvimento de ações sustentáveis. Fato que não pode ser constatado nas demais empresas.

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

Em continuidade a esta discussão, aborda-se a relação entre gestão por competências e ações sustentáveis. Para os três gestores entrevistados a relação é nítida. Mas nas empresas 1 e 2 ainda é pouco explorada, conforme síntese do quadro 07. Na empresa 3 o gestor observa uma relação contributiva de interdependência entre estes conceitos. Para as três empresas, dentro desta relação, a gestão por competências assume maior poder de influenciar as ações de sustentabilidade, mais especificamente nas empresas 2 e 3, há um acordo entre os respondentes de que as ações de sustentabilidade são conseqüentes de uma efetiva gestão de competências.

QUADRO 7 – Competências e ações organizacionais sustentáveis

Categoria	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Desenvolvimento de ações empresariais sustentáveis	Para o desenvolvimento de competências que desenvolvam ações sustentáveis entende-se como necessário o conhecimento da questão ambiental e a compreensão de como a atividade operacional da empresa afeta o meio ambiente. Competências inerentes a estes processos são: comprometimento, iniciativa, empatia e coragem.	Para o desenvolvimento de competências orientadas para ações de sustentabilidade é imprescindível um gestor que possua um olhar para o desenvolvimento de pessoas. Competências implícitas a esta realidade são: sensibilidade, auto-confiança, orientação para pessoas, liderança, e visão além do limite físico da empresa.	Os gestores são os maiores responsáveis na disseminação e desenvolvimento destas competências, que são retratadas pelas principais competências individuais valorizadas pela empresa: comunicação, relacionamento, e adaptação a mudanças. A gestora ainda adiciona mais duas competências: visão sistêmica e gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pelos autores

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao objetivo de explorar a relação entre gestão por competências e o desenvolvimento de ações sustentáveis, mais especificamente, se a gestão por competências influencia o desenvolvimento de ações sustentáveis, percebeu-se, conforme sintetiza o quadro 08, que as relações são factíveis e até mutuamente influenciadas.

QUADRO 08 – Síntese das principais relações encontradas

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

Fonte: elaborado pelos autores

As organizações, entendidas como construções humanas, cujos objetivos apenas se tornam reais por ações coerentes dos indivíduos inseridos em suas estruturas hierárquicas, têm de enfrentar, gradativamente, novos escopos de discussões que vão além de seus limites físicos. Os anseios por modelos de gestão que se responsabilizem por articular, em vias responsáveis, preceitos ambientais, sociais e econômicos são refletidos nas empresas pela busca de modelos que propiciem respostas a estas exigências. As premissas da eficaz gestão por competências, indicam a possibilidade de formação de profissionais melhores preparados em tratar estas situações. Mas, a orientação para desenvolver e gerir competências direcionadas às premissas da sustentabilidade, é de responsabilidade da organização e de seus gestores.

Nas empresas pesquisadas esta relação foi considerada importante e existente. No entanto, em duas delas, notou-se uma baixa interligação de contribuições entre a gestão de competências e suas ações de sustentabilidade. Já na empresa 3 a relação foi identificada em quase todas as categorias analisadas. Nesta organização, foi possível perceber uma complementaridade entre a gestão de competências e o desenvolvimento de ações sustentáveis. Contudo, em todas, ficou evidente que o tema sustentabilidade não é tratado diretamente pela área de recursos humanos, mas sim por escalões superiores. Algo a lamentar, pois quem operacionaliza o modelo de competências implantado é o RH.

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

Na visão dos gestores de pessoas entrevistados, a gestão por competência foi, consensualmente, admitida como fator de forte influência nas ações de sustentabilidade. Para eles o desenvolvimento de competências potencializa melhores práticas de gestão de pessoas, que, conseqüentemente, permitem

melhores tomadas de decisões, as quais poderão ser orientadas por preceitos sustentáveis. Ressalte-se que estes preceitos devem estar presentes nas propostas estratégicas da organização.

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

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C.C. A gestão de competências – uma reflexão histórica e conceitual. In: _____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005, p.19-38.
- BOYATZIS, R. Competence and job performance. In: _____. **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982, p.10-39.
- BRUNACCI, A.; PHILIP Jr., A. Dimensão humana do desenvolvimento sustentável. In: PHILIP Jr, A.; PELICIONI, M.C.F. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005, p.257-283.
- CLAPP, Jr. Global environmental governance for corporate responsibility and accountability. **Global Environmental Politics**. v. 5, n. 3, 2005, p.23-34.
- COIMBRA, J.A. **O outro lado do meio ambiente**. Campinas: Millenium, 2002.
- DIAZ, A.P. **A educação ambiental como projeto**. 2 ed. Trad. de F. Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- DREJER, A. Competence development. In: _____. **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002, p.179-212.
- DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. An overview of competency-based hr management practices. In: _____. **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004, p.15-40.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, jan-mar, 2004.
- ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD). 1997-2008. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR). 2007-2009. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

MARKUS, L.H.; COOPER-THOMAS, H.D.; ALLPRESS, K.N. Confused by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v.34, n.2, 2005, p.117-126.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

McCLELLAND, D. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**. v.28, 1973, p.1-14.

MacNEILL, J.; WINSEMIUS P.; YAKUSHIJI T. **Para além da interdependência**. Trad. De Á. Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

MONTIBELLER F., G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007.

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

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

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (RAUSP). 1977-2009. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

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

ZARIFIAN, P. Os desafios do modelo da competência. In: _____ . **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003, p.75-122.

ZIONI, F. Ciências Sociais e Meio Ambiente. In: PHILIP Jr, Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005, p.39-58.