

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
EM BUSCA DE UM QUADRO DE ANÁLISE¹.**

**COMPETENCE MANAGEMENT AND CORPORATE SUSTAINABILITY:
SEARCHING FOR AN ANALYTIC PATH**

LUCIANO MUNCK

Universidade Estadual de Londrina
munck@uel.br

RAFAEL BORIM DE SOUZA

Universidade Estadual de Londrina
rafaborim@sercomtel.com.br

Resumo: Este artigo foi realizado com o intuito de propor um quadro de análise que viabilizasse o relacionamento teórico entre a gestão por competência e a sustentabilidade das empresas. Para tanto foi realizado um estudo qualitativo, exploratório e bibliográfico. A proposição do respectivo quadro mencionado gerou outra pergunta de pesquisa: como desenvolver a competência organizacional ‘capacidade de desenvolver-se sustentavelmente’? Em face das problemáticas apresentadas foram abordadas discussões sobre o histórico evolutivo do termo desenvolvimento sustentável, a diferença entre as expressões desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, sustentabilidade organizacional, hierarquização de critérios e valores da sustentabilidade organizacional e competências. Por todas as considerações expostas chegou-se a um quadro de análise por meio do qual propôs-se que o desenvolvimento sustentável é uma competência organizacional macro dependente de toda a cadeia de valores representada no quadro de análise introduzido. Este quadro indica como as organizações podem alcançar a capacidade de desenvolverem-se sustentavelmente.

Palavras-chave: gestão por competências, sustentabilidade e organizações.

Abstract: This article was developed by the intent of proposing an analytical board that could allow the theoretical relationship between competence management and the corporate sustainability. For this, it was realized a qualitative, exploratory and bibliographic research. The proposition of this board invoked another question: how to develop the capability of the organizations develop themselves in a sustainable way? Because of these problems there were conducted discussions about the historic evolution of the sustainable development, the difference between the sustainable development and sustainability, corporate sustainability, hierarchies of values of the corporate sustainability and competencies. For all the considerations it has emerged an analytical board, by which the sustainable development can be understood as an organizational competence dependent of all the values inserted in the analytical board. This board show a path for which the organizations can shift the capability of developing themselves in a sustainable way.

Key-words: competence management, sustainability and organizations.

1 Introdução

Este artigo foi realizado com o intuito principal propor um quadro de análise que relacione a gestão por competências e a sustentabilidade das empresas. Mediante os autores abordados nas próximas páginas é possível vislumbrar a amplitude das discussões que envolvem o desenvolvimento sustentável enquanto fenômeno simultaneamente econômico, social e ambiental.

Observa-se, por alguns esforços de inúmeras áreas do conhecimento, o interesse de operacionalizar as premissas deste desenvolvimento sustentável em escalas de análise cada vez menores. Vale ressaltar que o mesmo há anos é tratado como um objeto de alcance de longo prazo a ser cumprido por políticas nacionais e internacionais.

Com o desenvolver da história notou-se que para que esta sustentabilidade do desenvolvimento seja efetivamente plausível ela teria que ser trabalhada e estruturada em níveis

¹ Uma versão anterior deste artigo foi apresentada e publicada nos anais do XI Encontro Nacional e I Encontro Internacional de Gestão de Empresas e Meio Ambiente (ENGEMA) realizado nos dias 3, 4 e 5 de novembro de 2009 em Fortaleza/CE.

grupais cada vez menores, a fim de que as diversas comunidades espalhadas ao redor do planeta possam, com respeito as suas culturas e ideologias, propiciarem o enraizamento de aplicabilidade do termo em perspectiva.

Dentre estes níveis menores encontram-se as organizações. Em face da ausência de órgãos regulamentadores devidamente dotados de poderes de regulação em termos mundiais, as organizações começam a proferirem atitudes próprias que objetivam realizar atos de gestão que, em essência, realizem contribuições mais tangíveis em prol de um desenvolvimento sustentável (CLAPP, 2005).

O grande desafio para estes organismos empresariais está em encontrar uma modelo de gestão que alinhe rotinas, objetivos e missões organizacionais, às responsabilidades de cada *stakeholder* e o querer comum de preservar o ambiente, por meio de atividades econômicas responsáveis praticadas por uma sociedade ciente das responsabilidades de suas atitudes.

Frente a este dilema apresenta-se o presente artigo com a intenção de responder: como as organizações podem desenvolver a capacidade de desenvolver-se sustentavelmente? Para tanto foram abordados levantamentos teóricos sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade organizacional e competências. Foi elaborado um quadro de análise a ser testado em campo, o qual providencia uma relação analítica entre o desenvolvimento sustentável, como um fenômeno de interesse junto as organizações, e a gestão de competências. O artigo se encerra por algumas considerações e pelas indicações de alguns resultados a serem alcançados.

2 Metodologia

A abordagem do problema deu-se de maneira qualitativa, por ser esta uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social. O objetivo do estudo foi analisado do ponto de vista exploratório, uma vez que se busca conhecer as características de um fenômeno, para procurar, em um momento posterior, explicações de suas causas e consequências. Em relação às estratégias de pesquisas abordadas, o estudo classifica-se como bibliográfico, uma vez que pretende conhecer, analisar e explicar contribuições ao tema abordado. Foi realizado um levantamento teórico-metodológico de temas que suportam a problemática apresentada pelo presente artigo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

O quadro 01 elenca quais os principais temas em análise neste artigo, o que se desejou investigar em cada um deles, os principais autores que contribuíram em relação à análise dos mesmos e os procedimentos técnicos utilizados para abordá-los.

Temas	O que investigar?	Principais Autores	Procedimentos
Histórico do Termo Desenvolvimento Sustentável	Como se deu a evolução histórica deste termo para que o mesmo chegasse a contemporaneidade com uma disseminação reconhecida em nível global	Gottlieb (1996) Mebratu (1998) Rothschild (2003) WCED (1987)	Pesquisa bibliográfica
Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade?	O que diferencia as duas expressões, e qual representa o conjunto macro que originou as discussões em evidência	Osorio; Lobato; Castillo (2005) Herrero (2000)	Pesquisa bibliográfica
Sustentabilidade Organizacional	Como se conceitua e se estrutura esta sustentabilidade conferida as organizações	Jamali (2006) Windsor (2001)	Pesquisa bibliográfica
Critérios e Valores da Sustentabilidade Organizacional	Como se estruturam os modelos que hierarquizam os valores e os critérios que devem estar presentes uma organização sustentável	Dyllick; Hockerts (2002) Elkington (1999) McDonough; Braungart (2002)	Pesquisa bibliográfica
Competências	Uma introdução geral ao tema com seus principais conceitos e abordagens	McClelland (1973) Boyatzis (1982)	Pesquisa bibliográfica
Integração entre competências e sustentabilidade organizacional	Um quadro de análise que propicie um caminho de pesquisa junto as organizações que vislumbre as influências respectivas entre a gestão de competências e a sustentabilidade organizacional	Chen; Naquin (2006) Dyllick; Hockerts (2002) Elkington (1999) McDonough; Braungart (2002)	Pesquisa bibliográfica

Quadro 01 – Estrutura de investigação temática e procedimentos de pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores

Vale comentar, que junto aos exercícios metodológicos mencionados no quadro 01, foram pesquisados artigos que contivessem em seu título o termo competências (*competence, competency, competences*) ou o termo sustentabilidade (*sustainability*). Como filtros de investigação foram selecionados os periódicos nacionais e internacionais de administração, contabilidade e turismo qualificados pela CAPES até o ano de 2009 como A1 e A2. De todos os periódicos assim caracterizados 59¹ foram os investigados desde a data de fundação dos mesmos. Foram encontrados 59 artigos que possuíam em seu título o termo competências e 79 artigos que participava da palavra sustentabilidade em sua titulação. Os *abstracts* destes 138 artigos foram lidos e foi possível verificar que em nenhum deles havia o relacionamento proposto pelo presente artigo: o de relacionar a gestão por competências e sustentabilidade organizacional por meio de um quadro de análise.

3 Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade e Sustentabilidade Organizacional

Nesta seção serão trabalhados os termos ‘desenvolvimento sustentável’, ‘sustentabilidade’ e ‘sustentabilidade organizacional’. Este caminho analítico se faz necessário para que o leitor possa compreender, mesmo de maneira inicial, quais os fenômenos de investigação envolvidos no processo da presente pesquisa. Inicialmente será apresentado o histórico sobre o qual se evoluiu a disseminação global do termo ‘desenvolvimento sustentável’. Posteriormente serão discorridas as diferenças que separam o ‘desenvolvimento sustentável’ da ‘sustentabilidade’. Logo em seguida serão exploradas algumas considerações sobre ‘sustentabilidade organizacional’, as quais serão seqüenciadas com a introdução de alguns modelos de composição desta sustentabilidade organizacional.

3.1 O Histórico do Termo Desenvolvimento Sustentável

Embora muitos estudos já iniciem suas discussões a respeito do desenvolvimento sustentável com referência ao ano de 1987, no qual aconteceu a *World Commission on Environment and Development* (WCED), vale mencionar que o histórico de evolução das discussões que desembocaram na disseminação global desta expressão remete há muitos séculos. Mebratu (1998) segmenta o histórico evolutivo do termo ‘desenvolvimento sustentável’ em três fases principais: pré-Estocolmo; de Estocolmo até a WCED; e, pós WCED.

Na primeira fase constam três momentos principais marcados pelas crenças religiosas e tradições, por uma economia interessada em uma teoria dos limites e por uma política econômica orientada para as organizações de escala.

Em relação as crenças religiosas e tradições Gottlieb (1996) considera que no decorrer da história da humanidade os aprendizados espirituais celebraram e consagraram a relação entre os seres humanos e o mundo não humano, ao lembrarem a humanidade sobre a necessidade de se estabelecer uma parceria delicada e inevitável com o ar, a terra, a água e outros seres vivos. Uma revisão crítica das escrituras sagradas levou os pesquisadores a concluir que as tradições religiosas não podem ser admitidas como agentes que degradam o meio ambiente e nem como instigadores de uma preservação ambiental (KINSLEY, 1996). De

acordo com a perspectiva africana, o universo é compreendido como um fenômeno simultaneamente visível e invisível, infindável e sem limites. Já para os indígenas, apesar de portadores de diferentes maneiras de observação do mundo, resta a essência de aceitar e ressaltar a importância de se viver em harmonia com a natureza (MBITI, 1982).

Sobre a economia interessada em uma teoria dos limites, vale retomar algumas personagens históricas da teoria econômica. Contrário as idéias de William Goldwin (1756-1836) e do Marquês de Condorcet (1743-1794), Thomas Robert Malthus (1766-1834) afirmava que os vícios e miséria que aborrecem a sociedade não são causados pelas instituições humanas, mas sim pela fecundidade da raça humana. Por afirmações como esta Malthus introduziu as discussões que comporiam a teoria das populações. Para ele a população cresceria em progressão geométrica enquanto que a produção de alimentos se desenvolveria em progressão aritmética. David Ricardo (1772-1823) por meio de um modelo econômico mais complexo, considerava que o crescimento econômico a longo prazo seria prejudicado pela escassez de recursos naturais. Na realidade, inovações tecnológicas, tais como os fertilizantes, permitiram um alcance de curvas produtivas inesperadas, mas ainda sim a teoria de Malthus, ou seja, a dos limites ambientais, pode ser considerada como uma precursora do conceito de desenvolvimento sustentável (PEARCE; TURNER, 1990; ROTHSCILD, 2003).

Como finalizadora da primeira fase evolutiva do conceito do termo ‘desenvolvimento sustentável’ encontra-se uma política econômica orientada para as organizações em escala. Estas organizações baseiam-se em uma política econômica libertária que se distingue de um socialismo ortodoxo e do próprio capitalismo ao insistir que as organizações de escala devem ser tratadas como um problema independente e primário. Em suas proposições, tal teoria defende a noção de tecnologia apropriada (definida como a tecnologia que leva em conta as competências sociais, os níveis populacionais e a disponibilidade dos recursos naturais) e as necessidades sociais de maior relevância (definidas pelas próprias pessoas) que em conjunto representam o precursor imediato do conceito de desenvolvimento sustentável (SCHUMACHER, 1989).

A segunda fase desta evolução histórica defendida por Mebratu (1998) é definida como aquela que vai de Estocolmo até a WCED. A *United Nations Conference on Human Environment* realizada no ano de 1972 em Estocolmo, consiste em um importante momento histórico, pois neste evento foi reconhecida a importância da gestão ambiental e da utilização de sistemas de avaliação como ferramentas de gestão. Por volta do mesmo período, um grupo

de cientistas e cidadãos de Roma, denominados como Clube de Roma, com a ajuda do *Systems Dynamics Group of the Massachusetts Institute of Technology* produziram um importante relatório a respeito do ambiente natural. Por este documento ficou comprovado que a sociedade industrial iria exceder os limites ecológicos suportados pelo planeta dentro de algumas décadas, se continuadas as metodologias econômicas testemunhadas nas décadas de 1960 e 1970 (MEBRATU, 1998).

Também pertencente a segunda fase de evolução deste conceito consta a introdução do termo ‘eco-desenvolvimento’ no ano de 1978 na *United Nations Environment Program Review*. Graças a esta conferência esta expressão tomou reconhecimento internacional, juntamente com a necessidade das idéias ambientais e desenvolvimentistas serem consideradas de maneira conjunta (MEBRATU, 1998). No entanto, o grande passo para a introdução e disseminação do conceito em questão ocorreu na *International Union for the Conservation of Nature* (IUCN). A *World Wildlife Fund*, o *United Nations Environment Programme* e a IUCN trabalharam em conjunto e formularam o *World Conservation Strategy* lançado internacionalmente em 1980 (TRYZNA, 1995). Este documento é aceito como uma importante tentativa de se integrar preocupações ambientais e desenvolvimentistas sobre uma lente guiada pela idéia de conservação. Embora o termo desenvolvimento sustentável não apareça no texto, há um subtítulo rotulado *Living Resource Conservation for Sustainable Development* que ressaltava a importância da sustentabilidade (TRYZNA, 1995).

Esta segunda fase é encerrada com a WCED realizada em 1987, também conhecida como Comissão de Brundtland. Neste evento foi lançado o documento *Our Common Future* que é composto pelas principais preocupações que englobam o desenvolvimento sustentável (WCED, 1987).

A última fase desta evolução histórica sobre a disseminação global desta expressão é denominada por Mebratu (1998) como Pós-WCED. De acordo com autor se a IUCN leva o crédito por incorporar a sentença ‘desenvolvimento sustentável’ pela primeira vez em uma conferência internacional, a Comissão de Brundtland (WCED, 1987), por meio do documento *Our Common Future* representou o ponto político maior ao conceber para o termo uma ampla importância geopolítica. Desde a publicação deste documento, o desenvolvimento sustentável se tornou o elemento principal nos discursos ambientais, situação esta que leva a uma série de interpretações diversas. Outro destaque histórico em relação ao termo ocorreu em 1992 no Rio de Janeiro na *Rio Conference* também conhecida como *Earth Summit*. Nesta conferência

cada membro das Organizações das Nações Unidas foi convidado a produzir um relatório que denunciasse a situação ambiental de seus territórios e apresentasse planejamentos para promover o desenvolvimento sustentável em seus contextos nacionais (MEBRATU, 1998).

Uma vez esclarecido o contexto pelo qual o conceito do termo ‘desenvolvimento sustentável’ se evoluiu até que chegasse a disseminação mundial participada pelo mesmo, acredita-se que a discussão que melhor complemente este histórico aqui introduzido seja a que permita o leitor diferenciar o desenvolvimento sustentável da sustentabilidade.

3.2 Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade?

Existe uma tendência de se ceder a generalidade e ambigüidade observada na relação entre as palavras desenvolvimento e sustentabilidade, freqüentemente admitidas como uma soma conceitual, mas que na verdade referem-se a diferentes significados. Estes conceitos, sozinhos, não entram em especificações a respeito de um desenvolvimento sustentável.

Discussões e análises sobre as origens semânticas e etimológicas destes conceitos são excessivas, mas necessárias. Por meio destes esforços é possível compreender que existem frases e palavras que não participam de um mesmo significado em diferentes culturas, uma vez que cada uma delas possui seus respectivos sistemas de valores, os quais estão alicerçados em diferentes maneiras de perceber e observar a realidade. A falta de interesse por muitos pesquisadores de conhecer estes modos de compreensão de mundo gera um ato comum de inserir em contextos incoerentes um conjunto de doutrinas e ideologias gerais, tidas como verdades absolutas e inquestionáveis.

Assim acontece com o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, expressões inseridas em um processo global de homogeneização sobre o qual todos participam inconscientemente. É por esta razão que as discussões em torno de um debate conceitual não podem ser aceitos como algo óbvio e proveniente de uma proposta simplista e composta por algumas definições não muito detalhadas e deficientes de complexidade. Quando tais discussões são preteridas, percebe-se, segundo Osorio, Lobato e Castillo (2005), uma tentativa de se esconder uma realidade muito mais complexa do que a humanidade pode imaginar. Assim, não se pode limitar o debate por uma discussão estéril, ou seja, escolher uma visão que seja a mais representativa e esquecer as demais. Os mesmos autores consideram que o primeiro passo contra este movimento repressivo em relação a descoberta da essência desta expressões

está em reconhecer a necessidade imprescindível de se superar este caos definitivo sobre o qual a sociedade se encontra.

Um dos motivos pelos quais a literatura a respeito do desenvolvimento sustentável está estagnada é a insuficiência dos pesquisadores em conciliar este simples debate (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). Mediante tais críticas Osorio, Lobato e Castillo (2005) admitem que cabe aos cientistas, inclusive os organizacionais, promover a geração de novos processos, de caminhos alternativos que permitam a possibilidade da sociedade compreender, e até mesmo encarar, a realidade social, econômica, política, ambiental e cultural sobre a qual está inserida.

Uma primeira análise do conceito de ‘sustentabilidade’ é dividida entre as vertentes normativas e positivas. A primeira refere-se ao que deveria ser feito e a segunda demonstra a realidade. Em outras palavras, a sustentabilidade positiva trabalha com análises científicas a respeito do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, todas elas baseadas nos choques entre a economia e a ecologia. Embora ricas, estas análises ainda não alcançaram consenso sobre o que dever ser feito e o que precisa ser alcançado para um desenvolvimento sustentável. Por outro lado a sustentabilidade normativa se preocupa com acordos e propostas institucionais que envolvam a expressão ‘desenvolvimento sustentável’ (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Independente da abordagem ser positiva ou normativa, é válido deixar claro que o conceito de sustentabilidade é uma adaptação de uma noção utilizada no domínio agrobiológico. Dentro desta área, o termo é definido como a capacidade de um sistema manter sua produtividade mesmo em situações de adversidade (JIMÉNEZ-HERRERO, 2000). Com o desenvolver da história, o conceito foi se tornando cada vez mais amplo, ao permitir a inclusão de aspectos referentes aos sistemas naturais, mas por uma via mais ecológica e preservacionista. No estágio final de construção do conceito de sustentabilidade, o termo acabou assumindo uma perspectiva de relevância ambiental, na qual os critérios econômicos, sociais e culturais começaram a ser incluídos gradativamente (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Percebe-se assim, que a similaridade apregoada por muitos estudiosos entre a ‘sustentabilidade’ e o ‘desenvolvimento sustentável’ não é confirmada pelas bases filosóficas e ideológicas que os sustentam. Por este reconhecimento, os conceitos diferem. Enquanto a sustentabilidade refere-se a capacidade de manter algo em um estado contínuo, o

desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo. No entanto a sustentabilidade pode ser considerada a idéia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento (JIMÉNEZ-HERRERO, 2000).

Osorio, Lobato e Castillo (2005) ressaltam o discurso do autor anterior ao considerarem que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável diferem quanto a busca pelo alcance de seus objetivos finais. A sustentabilidade representa um argumento indisputável, pois independente de qual seja o objetivo final, ele deve ser alcançado por um equilíbrio de utilização e consumo de recursos naturais. Assim, a busca por uma sustentabilidade ambiental é uma parte integrante de uma meta maior. O desenvolvimento sustentável se baseia na preservação dos recursos naturais, ou seja, busca os mesmos objetivos da sustentabilidade, e é complementado pela busca de um equilíbrio social, cultural e econômico (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Em relação ao contexto deste artigo o desenvolvimento sustentável é considerado como um conjunto de fatores maior do que a sustentabilidade. Entenda o leitor que o desenvolvimento sustentável é aceito neste contexto de pesquisa como uma meta maior composta de inúmeras metas menores.

A sustentabilidade compõe, portanto, ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável. Se considerada cada meta organizacional como um objetivo final em busca de um equilíbrio sistêmico, considera-se cada meta organizacional como relacionada a sustentabilidade. A soma destas metas, ou seja, a adição do sucesso destes objetivos sustentáveis é o que permite a realização de um desenvolvimento sustentável, uma vez que, a sustentabilidade busca o equilíbrio de consumo de recursos naturais em qualquer sistema, e o desenvolvimento sustentável busca a soma destes equilíbrios e mais um equilíbrio maior composto por todos estes sistemas.

Assume-se, então, que para a seqüência desta pesquisa o termo ‘desenvolvimento sustentável’ é admitido como aquilo a ser alcançado pela soma e equilíbrio das ações e processos organizacionais e que a ‘sustentabilidade’ é compreendida como o equilíbrio conquistado em cada ação e processo organizacional que vislumbre preocupações de longo prazo em seus cotidianos. Dessa maneira, a sustentabilidade estudada por esta pesquisa é aquela que por meio dos processos e ações organizacionais permitem melhores condições, a

todos os atores sociais, para o alcance de um desenvolvimento sustentável, logo, fala-se da sustentabilidade organizacional.

3.3 Sustentabilidade Organizacional

Com o advento do paradigma do desenvolvimento sustentável no início dos anos 1980 as organizações começaram a aprimorar suas visões puramente econômicas por meio de ajustes estratégicos que começaram a se relacionar com as pressões ambientais e as transformações sociais cada vez mais constantes (ROBINSON, 2000).

Os anos 1990 testemunharam uma nova modificação paradigmática inspirada em parte pela apreciação social sobre o fato das empresas optarem por, ao invés de realizar uma simples gestão ambiental técnica, assumirem a responsabilidade de desenvolver métodos de gestão comprovadamente sustentáveis. As organizações, geralmente, apresentam-se mais inclinadas a expandirem os alicerces de suas avaliações de desempenho ao preterirem uma prioridade financeira de curto prazo e privilegiarem métodos de avaliação que contemplem os impactos sociais, ambientais e econômicos a serem gerados em decorrência de suas atividades operacionais (HARDJONO, van MARREWIJK, 2001).

A concepção da responsabilidade das organizações em relação ao meio ambiente e a sociedade tem evoluído gradativamente tanto em termos teóricos quanto em termos práticos, os quais valorizam a função tradicional da economia (produção, empregos, crescimento) mas com a prerrogativa de observar e garantir a conservação ambiental e a consideração dos impactos sociais e do bem estar dos seres humanos (JAMALI, 2006). Apesar de um consenso em ascensão sobre uma concepção mais holística do que vem a representar a 'sustentabilidade organizacional' o problema maior para que tal discussão ganhe forma está em encontrar uma estrutura de gestão que permita a inclusão, o balanceamento e integração das esferas relacionadas a sustentabilidade dentro de um contexto organizacional.

De maneira mais geral, a sustentabilidade organizacional pode ser compreendida como uma série de políticas interligadas por meio das operações organizacionais e processos de tomadas de decisões e que tem por objetivo garantir que as empresas venham a maximizar os impactos positivos de suas atividades em relação a sociedade, ou ainda, que as mesmas operem por métodos que vislumbrem a necessidade de encontrar ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações (JAMALI,

2006). Em relação a esta apreciação vale dizer que parece haver um consenso sobre a importância das organizações, por meio da sustentabilidade organizacional, atenderem as dimensões econômicas, ambientais e sociais direta e indiretamente influenciadas por suas atividades operacionais. Estas são melhor exploradas no quadro 02.

Dimensão Econômica	A dimensão econômica se refere a viabilidade financeira. Ela abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. A sustentabilidade econômica é cada vez mais compreendida 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 meios 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; atrair cada vez mais investidores; e, oferecer oportunidades de inclusão por índices de investimentos socialmente responsáveis.
Dimensão Ambiental	A dimensão ambiental prioriza a análise e prevenção dos impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos (ecossistemas, terra, água e ar). A responsabilidade ambiental envolve mais do que conformidades com as regulamentações governamentais ou iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos. Ela envolve uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais. Esta abordagem inclui a avaliação dos produtos da empresa, dos processos e serviços realizados pela mesma, eliminação de gastos desnecessários e emissões elevadas e a minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos.
Dimensão Social	A dimensão social se foca sobre o impacto que organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos relacionados as sociedades são genuinamente consideradas como totalmente balanceadas. O tópico social da sustentabilidade organizacional incorpora questões relacionadas a saúde pública, questões de interesse ao bem estar e sobrevivência das comunidades, controvérsias públicas, competências e educação, justiça social, segurança no ambiente do trabalho, boas condições de trabalho, exercício dos direitos humanos, oferta de oportunidades igualitárias e garantia dos direitos trabalhistas.

Quadro 02 – As dimensões da sustentabilidade organizacional

Fonte: elaborado pelos autores a partir das contribuições de JAMALI (2006)

A sustentabilidade organizacional é utilizada para se referir a habilidade das organizações de manterem desempenhos positivos nas esferas econômicas, sociais e ambientais no longo prazo. A performance econômica é admitida como crítica para a devida credibilidade e continuidade das organizações, logo, é admitida como central aos processos interessados em atingir uma sustentabilidade organizacional. Mas, ser uma empresa sustentável é comprometer-se com o social e com o ambiental, por meio de parcerias a atitudes que comprovem o comprometimento desta organização com os preceitos do desenvolvimento sustentável (WINDSOR, 2001). O principal desafio para as organizações está em alcançarem suas

prioridades por meio de análises de desempenho mais holísticas, que permitam o agrupamento dos *stakeholders* as suas respectivas responsabilidades.

É mediante esta dificuldade que se propõe as competências como o fenômeno de gestão que propiciará este alinhamento entre o desenvolvimento sustentável, gestão organizacional e responsabilidades individuais. Mas antes de se discorrer a respeito das competências sente-se a necessidade de se apresentar alguns modelos de hierarquização de critérios e valores que devam estar presentes uma organização, a fim de que a mesma possa ser considerada como sustentável. Estes são introduzidos no tópico em seqüência.

3.4 Modelos de Hierarquização de Critérios e Valores da Sustentabilidade Organizacional

Existe ao redor do mundo um grande número de cientistas organizacionais interessados em relacionar o desenvolvimento sustentável e as organizações. Por meio deste intuito estes pesquisadores acabam gerando interessantes modelos estruturais da sustentabilidade, os quais, dentre muitos objetivos, tentam unir as práticas de gestão a ações orientadas para uma sustentabilidade organizacional.

De todos estes modelos serão apresentados três, a fim de que a viabilidade do estudo seja garantida. Esta seleção ocorreu após uma extensa análise de materiais nacionais e internacionais, a qual não caberia no escopo do presente artigo. Enfim, para este artigo foram selecionados os seguintes modelos estruturais e analíticos sobre a sustentabilidade: *the triple bottom line*, *the natural step* e *the ecological footprint*.

Os adeptos do *triple bottom line* acreditam que as organizações, no intuito de alcançar maior sustentabilidade em suas operações, deveriam tomar decisões baseadas não somente em retornos financeiros, mas também com quesitos como proteção ao meio ambiente e justiça social. Os três elementos do *triple bottom line* – as questões econômicas, ambientais e sociais – podem ser combinadas: a ecoeficiência refere-se a otimização de metas econômicas e ambientais; práticas de comércio justas e inserção social referem-se a atividades econômicas conduzidas com particular atenção as suas respectivas conseqüências sociais; e, justiça ambiental refere-se a equidade social com respeito a proteção ambiental (ELKINGTON, 1999).

O *natural step* define uma sociedade como sustentável, desde que quatro condições sejam supridas. A natureza não pode ser alvo para crescentes (1) concentrações de substâncias

extraídas da crosta terrestre; (2) concentrações de substâncias produzidas pela sociedade; (3) degradações dos meios físicos em diversas sociedades; e, (4) aumentos das necessidades humanas reconhecidas internacionalmente (NATTRASS; ALTOMARE, 1999). De acordo com esta definição, inúmeras tendências organizacionais contemporâneas se apresentam como insustentáveis, uma vez que contribuem com a intensiva combustão de combustíveis fósseis (responsável pelo aumento da concentração de dióxido de carbono na camada atmosférica), emissões de produtos químicos bioacumulativos (de difícil absorção pela natureza), perda sistemática de áreas florestais e a subnutrição de uma parcela mundial considerável (MARSHALL; TOFFEL, 2005). Esta estrutura tem sido divulgada em vários países por Organizações Não Governamentais com o interesse de formar parcerias com diversas corporações para convencê-las a transformar seus métodos de realização de negócios e tomadas de decisões (NATTRASS; ALTOMARE, 1999).

O *ecological footprint* compara os impactos ambientais de ações específicas a determinadas limitações de recursos naturais ou limitações funcionais dos ecossistemas da Terra. Esta abordagem calcula em termos proporcionais quantas Terras seriam necessárias para suportar biologicamente e produtivamente determinados fluxos e consumos de recursos naturais se comparados a um determinado padrão de pessoa, ou grupos de pessoas. Esta metodologia tem sido implementada em diversas unidades de análises, tais como alguns mercados consumidores; algumas organizações; alguns setores econômicos; algumas regiões e algumas nações (WACKERNAGEL; REES, 1996).

Destas três estruturas a que mais se aproxima de um contexto de gestão organizacional é o *triple bottom line*. Vale dizer que a implementação sugerida por esta abordagem requer que as organizações considerem os impactos sociais de suas ações. Eco-eficiência, práticas comerciais justas, inserção social e justiça ambiental podem ser fatores desejáveis, mas não garantem a sustentabilidade de uma organização, ainda que implementados em todas elas (MARSHALL; TOFFEL, 2005). Os críticos a esta abordagem dizem que ela falha já por não possuir uma fundamentação conceitual relevante, para eles, as organizações devem sim ter outros pontos de orientação além do lucro, mas não somente três. Alguns autores afirmam que deveriam ser considerados outros *bottom lines* tais como a ética empresarial (MARSHALL; TOFFEL, 2005), a política (O'CONNOR, 2000) e os princípios que regem a organização (van MARREWIJK; WERRE, 2003). Mesmo considerando as sugestões destes autores como

relevantes, para efeito do presente estudo serão considerados *bottom lines* abordados por Elkington (1999).

Apesar destas críticas o *triple bottom line* defendido maiormente por Elkington (1999) vem sendo assumido como parâmetro de iniciação de novos estudos que envolvam esta pirâmide de relacionamento entre economia, ecologia e sociedade, por meio das atividades organizacionais. Assim fizeram os autores Dyllick e Hockerts (2002) e McDonough e Braungart (2002). Estes modelos junto ao de Elkington (1999) são apresentados na figura a seguir e posteriormente comparados.

Previamente as proposições de Elkington (1999) já foram apresentadas, mas para efeito de ilustração, apresenta-se a figura 01.

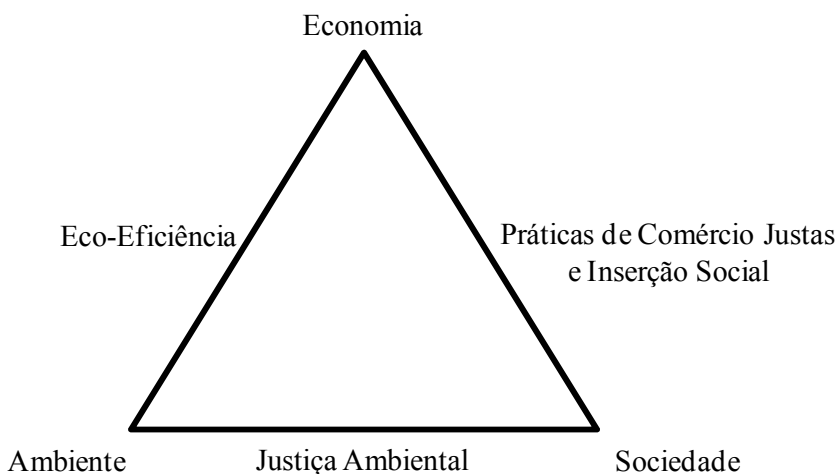


Figura 01 – A sustentabilidade organizacional por Elkington (1999)

Fonte: elaborado pelos autores a partir das proposições de ELKINGTON (1999)

É possível compreender que a sustentabilidade organizacional para este autor acontece pelo inter-relacionamento de três esferas principais: economia, sociedade e ambiente. Vale mencionar que estas esferas são influenciadas e influenciam o *modus operandi* das organizações, bem por isso, cabe a estas o dever de, por meio de suas ações e decisões, integrar: economia e ambiente por práticas de eco-eficiência; ambiente e sociedade por atitudes que garantam a justiça ambiental; e, sociedade e economia por comportamentos que priorizem práticas comerciais justas e inserção social de todas as comunidades direta e indiretamente atingidas pelas atividades operacionais da empresa (ELKINGTON, 1999).

Dyllick e Hockerts (2002) vão além das argumentações de Elkington (1999) ao descreverem três tipos de organizações sustentáveis: as economicamente sustentáveis, as ecologicamente sustentáveis e as socialmente sustentáveis, todas melhor exploradas no quadro 03.

Organizações economicamente sustentáveis
Garantem em qualquer período de tempo um fluxo de caixa suficiente para assegurar uma liquidez necessária, enquanto que participa de um processo de produção que conflui no alcance de uma taxa de retorno diferenciada a ser oferecida aos acionistas que investem na organização.
Organizações ecologicamente sustentáveis
Usam somente recursos naturais que são consumidos em uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa inferior ao desenvolvimento de substitutos para estes recursos. Elas não proferem emissões que se acumulam no meio ambiente em taxas maiores do que as capacidades de absorção e assimilação do sistema natural. Finalmente, estas organizações não se envolvem em atividades que prejudicam os serviços ecossistêmicos.
Organizações socialmente sustentáveis
Agregam valor as comunidades dentro das quais realizam suas atividades operacionais ao incrementar o capital humano de seus parceiros e, também, ao alavancar o capital social destas comunidades. Estas organizações gerenciam o capital social por meio de uma metodologia compreensiva aos <i>stakeholders</i> , a fim de que os mesmos possam entender as motivações da empresa e, conseqüentemente, concordar com o sistema de valores que rege o modelo de gestão da organização.

Quadro 03 – As organizações sustentáveis por Dyllick e Hockerts (2002)

Fonte: elaborado pelos autores a partir das contribuições de DYLLICK e HOCKERTS (2002)

Os autores complementam que para uma organização alcançar um patamar de sustentabilidade completo ela necessita apresentar níveis consideráveis de sustentabilidade nas três esferas discutidas no quadro 02. Eles argumentam que esta se torna uma possibilidade plausível somente se as organizações integrarem os seguinte fenômenos em seus processos de gestão: negócios e ambiente, por meio de práticas de eco-eficiência e eco-eficácia; ambiente e sociedade, por ações que sejam suficientes e que persigam uma equidade ecológica; e, sociedade e negócios, por atos de gestão que promovam simultaneamente a sócio-eficácia e a sócio-eficiência. Tais discussões são representadas na figura 02.

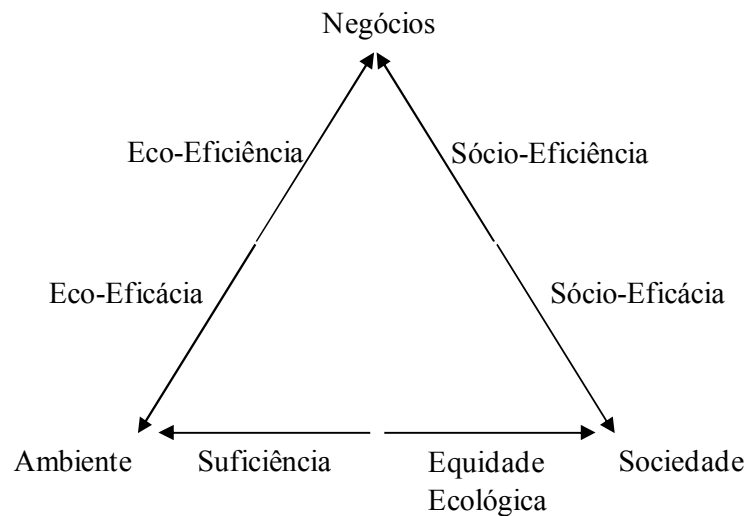


Figura 02 – Uma visão geral sobre seis critérios de uma sustentabilidade organizacional
Fonte: DYLLICK e HOCKERTS (2002, p.138)

Diferente de Elkington (1999) os autores Dyllick e Hockerts (2002) apresentam seis critérios provenientes dos relacionamentos das esferas essenciais para uma sustentabilidade organizacional. Estes são abordados em seqüência (DYLLICK; HOCKERTS, 2002):

- Eco-eficiência. Em busca de simplificar o conceito de desenvolvimento sustentável junto as suas atividades operacionais, as organizações optam pela utilização do termo eco-eficiência como seu principal orientador. Indicadores mais recentes, no intuito de avaliar quão eficiente uma empresa é, consistem em gastos de energia, reutilização de água e eficiência na utilização de seus recursos naturais, além de cálculos relacionados a intensidade de poluição gerada por estas empresas.
- Sócio-eficiência. Similar ao conceito de eco-eficiência, mas menos explorado. A sócio-eficiência descreve a relação entre o valor adicionado de uma empresa e seus respectivos impactos sociais. Enquanto se pode supor que a maior parte dos impactos gerados pelas organizações sobre o meio ambiente são negativos, esta afirmativa não se faz verdadeira quando se discutem os impactos sociais. Estes podem ser tanto positivos (geração de lucros e criação de empregos) quanto negativos (acidentes de trabalho, discriminação de empregados e não respeito aos direitos humanos). Dependendo do tipo de impacto a sócio-eficiência então implica em algo que reduz os impactos sociais (acidentes por valor adicionado) ou maximiza os impactos sociais positivos em relação ao valor adicionado. Tanto a

eco-eficiência quanto a sócio-eficiência estão relacionadas por incrementarem a sustentabilidade organizacional econômica.

- Eco-eficácia. Embora a eco-eficiência e a sócio-eficiência sejam reconhecidas como ferramentas interessantes, elas levam a melhorias relativamente consideráveis em relação ao todo de uma sustentabilidade organizacional. Este critério (a eco-eficácia) vincula-se a sustentabilidade organizacional ecológica, a qual não está alicerçada em premissas que valorizam somente melhorias relativas. Devido ao problema da não sustentabilidade, não linearidade e irreversibilidade de muitos atos organizacionais, esta sustentabilidade precisa conhecer os limites absolutos de todas as análises. Se considerada a perspectiva ambiental, o principal ponto de orientação para as organizações não é a eco-eficiência, mas sim a eco-eficácia.
- Suficiência. Produzir produtos eco-eficazes não se trata do único critério a ser considerado para uma empresa ser ecologicamente sustentável. Ganhos em eficiência são frequentemente interrompidos por simples escolhas de mercados consumidores por rejeitarem tais produtos e serviços. Ao considerar que o consumo é uma importante alavanca para a sustentabilidade, os autores fazem a sugestão de outro critério, a suficiência. Muitos defensores deste critério vêem a suficiência como algo muito mais relacionado as escolhas individuais do que uma responsabilidade organizacional. Tanto a eco-eficácia e a suficiência são critérios que buscam por uma sustentabilidade ecológica como meta principal, dentro da qual as organizações e a sociedade são os principais motivadores para que sejam produzidos produtos e serviços ambientalmente corretos.
- Sócio-eficácia. Enquanto a sócio-eficiência pode se apresentar como um interessante instrumento para um relativo avanço na sustentabilidade social, tal estratégia pode confluir na construção de ilhas de excelência social inseridas em um oceano de descontentamento social. Por uma perspectiva pautada pela sócio-eficácia, a conduta das organizações não deveriam ser julgadas por uma escala de valores relativos, mas sim por questões que relacionem os atos organizacionais aos impactos sociais positivos gerados pela gestão da empresa.
- Equidade ecológica. Representa o segundo vínculo da relação entre gestão do capital natural e a sustentabilidade social de uma organização. Enquanto as gerações contemporâneas consomem grande parte do capital natural do planeta,

deixa-se um grande problema a ser encarado pelas gerações futuras. Se a sustentabilidade social de uma organização precisa ser alcançada, uma solução equitativa precisa ser fundada em prol de uma razoável distribuição de recursos naturais.

Seguindo uma linha de raciocínio similar McDonough e Braungart (2002) introduzem o conceito do pensamento *triple top line*, o qual parte de uma lógica contábil e alcança uma linha de raciocínio baseada em estruturação de processos. O objetivo dos autores não está em endossar o que já foi estudado anteriormente por outros pesquisadores, mas sim de propor uma nova maneira de se realizar negócios.

Este modelo de sustentabilidade organizacional é representado por um triângulo fractal. Cada ponta do triângulo, compostas por ecologia, economia e equidade, simboliza uma âncora para o espectro de valores defendidos pelo modelo. Os autores admitem que toda decisão tomada pela organização está conectada e possui um impacto sobre estes três valores principais, todos os quais participam de uma relevância igualitária mediante todos os processos. A interação entre estes valores em perspectiva promove a constituição de seis relacionamentos, apresentados na figura 03.

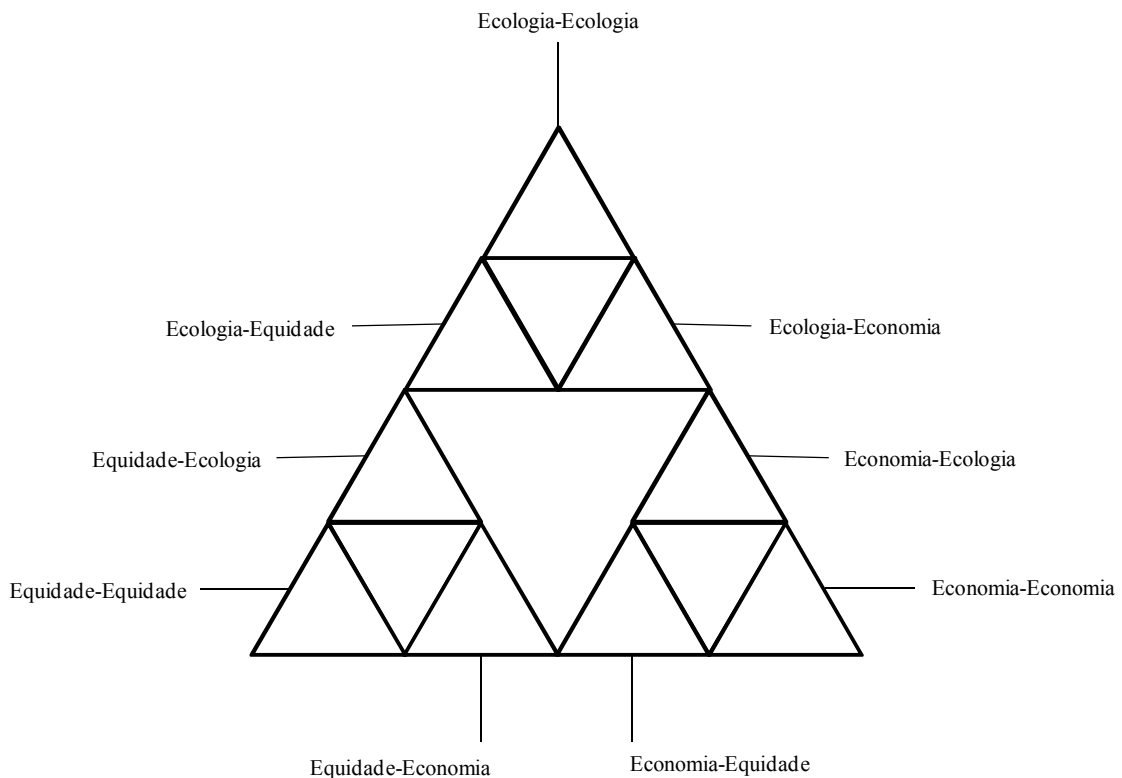


Figura 03 – O triângulo fractal de McDonough e Braungart (2002)

Fonte: McDONOUGH; BRAUNGART (2002, p.253).

Cada um destes relacionamentos é mais bem explicado em seqüência (McDONOUGH; BRAUNGART, 2002):

- Economia-Economia. Analisa se os produtos e serviços oferecidos pelas organizações participam de um lucro considerável.
- Economia-Ecologia. Verifica a eficiência da utilização de recursos naturais e a redução de gastos gerais no processo produtivo.
- Economia-Equidade. Preocupa-se com o fato dos funcionários estarem produzindo algo que eles possam aprender sobre, viver com e, principalmente, adquirir.
- Equidade-Equidade. Investiga se as atividades operacionais das organizações melhorarão a qualidade de vida de seus *stakeholders* e auxiliarão a restaurar os ecossistemas.
- Equidade-Ecologia. Questiona por quais as maneiras os produtos e serviços disponibilizados pelas organizações poderiam melhorar as condições de saúde dos funcionários e *stakeholders*.
- Equidade-Economia. Defende a igualdade entre os sexos quanto a remunerações iguais para as mesmas funções. Procura recompensar e honrar cada funcionário, independente de raça, sexo, nacionalidade ou religião.
- Ecologia-Ecologia. Verifica se as organizações estão cumprindo suas obrigações legais. Também se preocupa em observar se as organizações estão criando novos comportamentos, ainda não previstos em leis, que possam beneficiar diversas comunidades.
- Ecologia-Equidade. Investiga se os produtos e serviços ofertados pelas organizações têm influência sobre o equilíbrio ecológico das comunidades direta e indiretamente atingidas por suas operações.
- Ecologia-Economia. Estuda uma estratégia ecológica economicamente viável que propicie uma utilização eficaz de recursos naturais.

Apresentados estes modelos de hierarquização dos critérios e valores da sustentabilidade organizacional, todos oriundos e alicerçados na abordagem proferida por Elkington (1999), ou seja, a do *triple bottom line*, passa-se agora para as competências. Estas

são abordadas no item 04 por meio do qual serão discorridos a respeito dos principais conceitos, abordagens e também sobre sua relação com a sustentabilidade. Este relacionamento, no entanto, é mais bem explorado no item 05, no qual será estabelecido um exercício de relação com o intuito de integrar competências e sustentabilidade organizacional a fim de que se possa constituir um quadro de análise entre estes dois fenômenos.

4 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*. Por seu estudo ele admitia que a relação entre os resultados dos testes de inteligência e o respectivo sucesso profissional dos indivíduos precisava ser revista, uma vez que 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 recíproca, são essenciais, pois desta compreensão estrutura-se um novo paradigma interessado em validar um comportamento gerencial competente.

Boyatzis (1982) e McClelland (1973) concordam 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, por 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. 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 confluyente 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 o 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 organizacionais, compõem 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 necessário atentar 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 antecipar um futuro com base em um presente incerto através de ações fundadas em intenções racionais.

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

As exigências de responsabilidade e de agregação de valor social ao indivíduo implicam em torná-lo autônomo em relação às conseqüências 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 os indivíduos, as equipes e as organizações competentes são capazes de gerar alto valor para a sociedade (FLEURY; FLEURY, 2004).

Assim, indivíduos, equipes e organizações competentes são potencialmente capazes de gerar alto valor para a sociedade. A busca pela identificação de sua vantagem competitiva leva a organização a se posicionar comparativamente frente aos concorrentes. Assim, a vantagem competitiva sustentável de uma organização origina-se do conjunto de habilidades, experiências, capacidades de inovação, conhecimentos, compreensão do mercado, informações

disponíveis e acessíveis, que combinados inteligentemente compõem as competências organizacionais, cujas características próprias não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes (MUNCK, 2005).

Contudo, 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 por uma ordem social mais justa, em que cada assalariado tem espaço e oportunidade para 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 são essenciais, mas representam fatores portadores de inúmeras dificuldades, uma vez que precisam se ajustar aos pontos de vista, linguagens e interesses, 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 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.

Introduzidas as idéias gerais sobre as competências, passa-se ao item 05, no

5 Construindo uma “Nova” Racionalidade: a Apresentação do Quadro de Análise

A lógica para a constituição deste artigo se baseia em algumas premissas proferidas por alguns autores. O caminho pelo qual esta lógica foi desenvolvida será apresentado, para que posteriormente o problema de maior relevância deste estudo seja retomado.

Parte-se do princípio de que existe uma crise junto as teorias organizacionais a fim de que as mesmas possam ter o desenvolvimento sustentável como um de seus fenômenos de investigação. Morgan (1980) antecipadamente avisou sobre o fato dos cientistas organizacionais estarem aprisionados em uma série de restrições equivocadas a respeito dos *status* ontológico da realidade social e da natureza humana, e, em razão desta realidade, ele percebia a necessidade de se adotar uma perspectiva mais cosmopolita nas teorizações organizacionais, a fim de que estas consigam alcançar avanços científicos efetivos.

Gladwin, Kenelly e Krause (1995) concordam com Morgan (1980) ao afirmarem que o domínio organizacional, para tratar dos problemas relacionados ao desenvolvimento sustentável, está isolado e fraturado por uma profunda crise epistemológica provocada pela simples ação de dissociar a humanidade (com suas respectivas organizações) do restante da realidade, também amparada pelo mundo natural.

Mediante a admoestação destes autores, nota-se que Jamali (2006) não erra ao afirmar que não existe uma estrutura organizacional precisamente capaz de abrigar condições de integração entre atos de gestão e o acontecimento de um desenvolvimento sustentável. Epstein e Roy (2001) concordam ao admitirem que traduzir uma estratégia organizacional orientada para a sustentabilidade em atos efetivos em um contexto complexo, como o das organizações, é um desafio substancial e difícil de ser alcançado e superado. Observa-se assim, que qualificar uma organização como sustentável não é algo muito simples. Milne, Kearins e Walton (2006) alertam para o fato de que existem organizações que mesmo se cumpridoras de todas as regulamentações existentes e inseridas nos modelos de sustentabilidade mais rígidos ainda assim não poderiam ser consideradas como sustentáveis, simplesmente por comporem um ramo de negócio que, por natureza, já degrada irreversivelmente o meio ambiente.

Esta é a racionalidade presente aos sistemas econômicos, políticos e sociais contemporâneos. O escopo deste artigo não intenta entrar no debate se tais organizações deveriam ou não existir. A prioridade, ou seja, o grupo de análise sobre o qual este estudo quer estar alicerçado é aquele constituído por organizações que possam ser qualificadas como

sustentáveis. Mas mesmo nestas, ainda existe a problemática já levantada anteriormente, a de encontrar uma estrutura de gestão que permita a inclusão, o balanceamento e a integração das esferas relacionadas a sustentabilidade dentro de um contexto de gestão.

Como resposta a este problema, assume-se as proposições de Maggi (2006) para respondê-la. Em sua teoria denominada ‘teoria do agir organizacional’ ele defende que o desenvolvimento de competências organizacionais possibilita que a organização alcance um patamar propício para mudanças e adaptações e, o desenvolvimento sustentável enquanto fenômeno de interesse as organizações requer, acima de tudo, mudanças internas e externas.

Mediante estas considerações propõe-se neste artigo que o desenvolvimento sustentável, enquanto fenômeno de investigação junto aos contextos organizacionais, é compreendido como uma macro-competência organizacional constituída de inúmeras sub-competências, também organizacionais, a serem apresentadas em seqüência.

De acordo com Chen e Nakin (2006) as competências organizacionais são amplas, logo descritas em formas coletivas e abstratas, enquanto que as subcompetências representam os fatores de suporte das competências, uma vez que são mensuráveis e específicas. O desenvolvimento sustentável em um contexto organizacional, pela lógica das competências, é observado como um constructo a ser avaliado e as respectivas subcompetências que o compõem são as variáveis que propiciarão sua avaliação.

Por esta lógica das competências é que se propõe uma nova racionalidade de análise entre o desenvolvimento sustentável e as organizações. Entende-se que as competências organizacionais serão aquelas que permitirão a estruturação de um planejamento estratégico orientado para a sustentabilidade por meio do estabelecimento de responsabilidades claramente compreendidas e praticadas pelos *stakeholders* organizacionais.

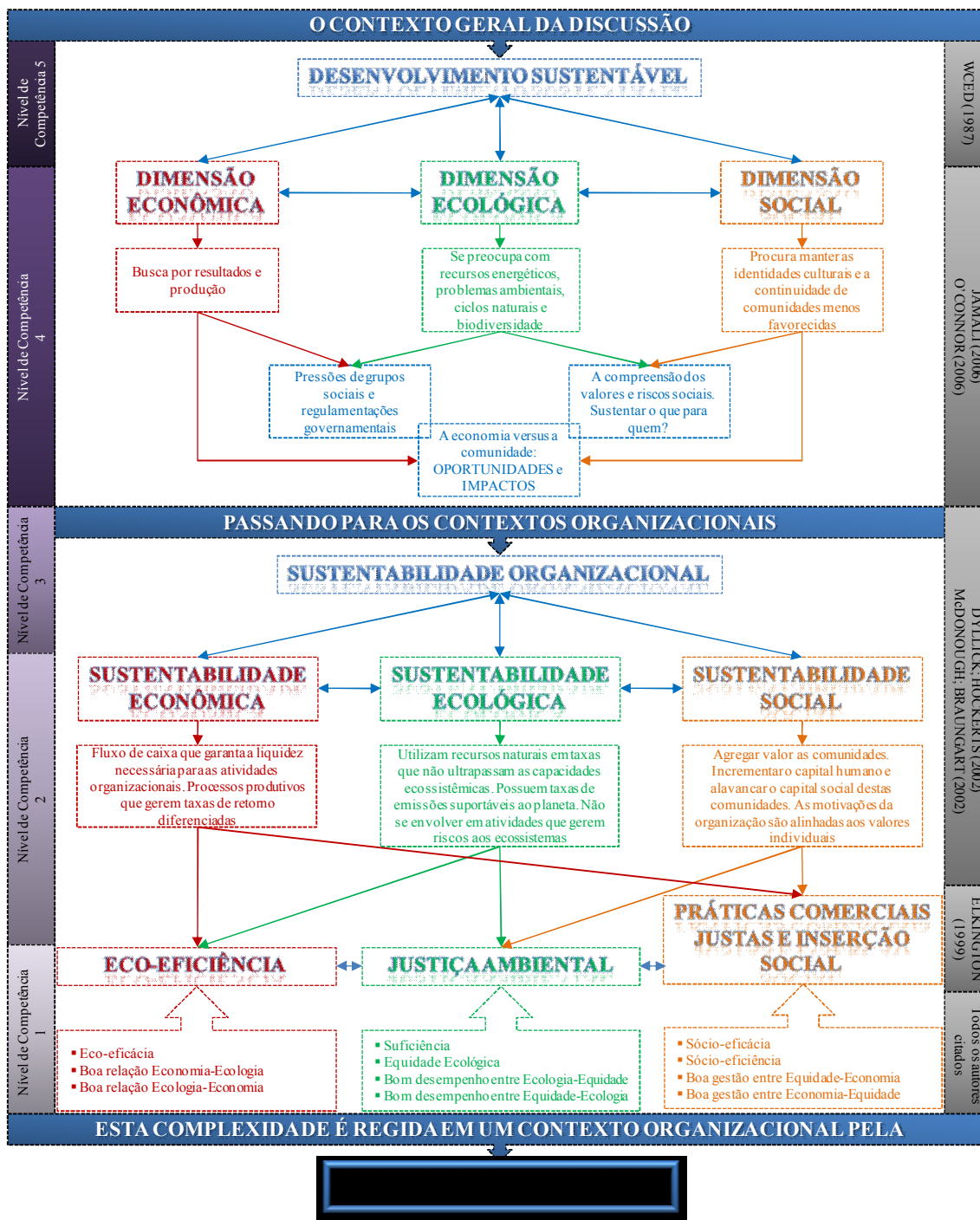


Figura 04 – O quadro de análise entre competências e sustentabilidade organizacional
 Fonte: elaborado pelos autores

A figura 04 (página anterior) ilustra o quadro de análise construído pelos autores deste artigo. Logo em seguida a mesma é explicada.

Pela racionalidade proposta e pelo quadro de análise apresentado é possível conceber que o desenvolvimento sustentável, como fenômeno de investigação junto as organizações, aqui neste artigo compreendido como a competência de uma organização em desenvolver-se sustentavelmente, é o objetivo maior do esquema de gestão introduzido.

O quadro de análise é composto por cinco níveis principais de competências:

- Nível 1: formado pela eco-eficiência, justiça ambiental e práticas comerciais justas e inserção social. Cada uma delas constituída de sub-competências destacadas na figura 04.
- Nível 02: este nível é imediatamente conseqüente do nível 1. Caso a organização tenha desenvolvido as competências necessárias para se qualificarem como eco-eficientes, respeitadoras da justiça ambiental e promotora de práticas sociais justas e inserção social pode-se dizer que a mesma alcançou um estágio maior neste quadro de análise, o qual é composto pela competência da organização se manter sustentável em termos econômicos, ecológicos e sociais.
- Nível 03. Dependente do nível 02, a organização apenas pode afirmar que participa de uma sustentabilidade organizacional se, efetivamente, tiver condições de comprovar suas sustentabilidades econômicas, ecológicas e sociais. Caso uma destas esferas não seja suprida, ou, atendida em deficiência a organização não poderá admitir que é uma organização sustentável.
- Nível 04. Se devidamente geridas as competências que levam até o nível 03, pode-se concluir que a organização está apta a desenvolver as competências que a levem ao quarto patamar. Este se interessa em atender, por meio das atividades organizacionais, preocupações que se relacionem com as dimensões econômicas, ecológicas e sociais que pertencem direta e indiretamente ao escopo de atendimento da empresa. Mas, para o devido desenvolvimento destas competências a organização tem que se mostrar como uma instituição aberta a analisar a possibilidade de oferecer auxílios a calamidades que possam fugir de suas responsabilidades efetivas.
- Nível 05. Este é o objetivo maior deste quadro de análise, o desenvolvimento sustentável. Não se fala aqui do desenvolvimento sustentável como um fenômeno macro, mas como um fenômeno relacionado ao contexto e realidade sobre a qual a organização se insere. Propõe-se que se as competências dos níveis anteriores

forem supridas e desenvolvidas adequadamente então a organização em análise possuirá a competência maior de desenvolver-se sustentavelmente, uma vez que cada nível inferior alicerçou a estruturação das competências organizacionais a fim de que o patamar maior de análise pudesse ser alcançado.

Cada uma das denominações inseridas na figura 04 foram explicadas previamente neste artigo. Embora seja um exercício analítico dividido em 05 níveis, o acontecimento da sustentabilidade, como a busca incessante por equilíbrios das ações e processos organizacionais, em cada um dos estágios descritos é simultâneo desde o nível primeiro ao nível quinto. O desenvolvimento sustentável, então, uma competência organizacional admitida como um constructo dependente de toda a cadeia representada na ilustração em evidência, ao buscar o balanço dinâmico de um sistema complexo, tal como as organizações, é dependente de toda esta escala de fatores apresentada.

6 Contribuições Esperadas e Algumas Considerações

O que se propôs neste artigo foi a introdução de um extenso esforço de pesquisa a ser finalizado por um processo empírico posterior. O que residiu ao escopo deste estudo foi a apresentação introdutória de algumas referências que estão concedendo forma ao modelo de análise a ser testado em campo. Para tanto foram abordadas contribuições que dessem conta de tratar do histórico do desenvolvimento sustentável, da diferença entre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, de modelos de hierarquização de critérios e valores da sustentabilidade organizacional e das principais contribuições a respeito das competências.

Deste referencial foi apresentada uma racionalidade constituída pelo quadro de análise em perspectiva. Vale ressaltar que algumas discussões não couberam no enredo do presente artigo, uma vez que elas o deixariam demasiadamente longo. É interessante comentar também que não foram abordadas discussões a respeito do ‘terceiro setor’ uma vez que este não é um dos objetivos desta pesquisa.

Enfim, acredita-se que o leitor, enquanto analista deste artigo adquirirá uma perspectiva geral e introdutória do contexto sobre o qual se desenvolve esta pesquisa. Quando em campo pretende-se investigar em qual dos níveis as organizações estão mais coerentes entre seu discurso e suas práticas e em qual deles elas estão mais deficiente, situação esta a ser

comprovada por uma incoerência entre o discursos de seus *stakeholders* e as informações disponibilizadas em seus documentos oficiais.

Embora o leitor fique sedento por maiores informações a respeito do quadro de análise proposto, fica a ressalva de que as mesmas apenas poderão ser exploradas após a realização da pesquisa em campo. Lembra-se, também, que o intuito deste artigo foi propor um quadro de análise que relacionasse a gestão por competências a sustentabilidade das empresas.

Para trabalhos futuros são apresentadas as seguintes proposições: investigar as fundamentações epistemológicas que concederiam mais coerência as discussões aqui apresentadas; pesquisar diferentes modelos que componham níveis de sustentabilidade organizacional a fim de que estes sejam comparados aos níveis de competências organizacionais propostas; incrementar as discussões em relação aos estudos organizacionais por meio da abordagem de diferentes teorias que valorizariam ou criticariam o intento deste esforço científico.

Se comprovada e explicada a relevância da complementaridade e integração dos fenômenos envolvidos neste estudo, almeja-se que as organizações tenham à sua disposição um quadro de análise que orientará os gestores no alcance de melhor efetividade na busca por melhores indicadores de ecoeficiência, de justiça socioambiental e de inserção social. Fato que provocará a exigência da formação de indivíduos capazes não só de atuarem conscientemente frente às propostas organizacionais, mas também capazes de observarem a robustez das ações de sustentabilidade praticadas.

Houve, assim, o interesse de esboçar-se um quadro analítico que viabilizasse o relacionamento entre a gestão de competências e a sustentabilidade organizacional por meio do estabelecimento de um modelo que oriente as organizações a desenvolverem sua competência organizacional macro de desenvolver-se sustentavelmente, a qual somente será viabilizada e alicerçada pelas micro-competências demonstradas no quadro de análise mencionado. Trata-se de uma pesquisa e um esforço analítico que ainda não possuem condições de afirmar se esta competência e este contexto organizacional defendidos podem ser ou não generalizados.

7 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**. New York: John Wiley & Sons, 1982, p.10-39.
- CLAPP, Jr. Global environmental governance for corporate responsibility and accountability. **Global Environmental Politics**. v. 5, n. 3, 2005, p.23-34.
- CHEN, H-C; NAQUIN, S.S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p.265-282, 2006.
- DREJER, A. Competence development. In: _____ . **Strategic management and core competencies**. USA: Quorumbooks, 2002, p.179-212.
- DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. An overview of competency-based hr management practices. In: _____ . **Competency-based human resource management**. California: Davies-Black Publishing, 2004, p.15-40.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the case of corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.130-141, 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.
- EPSTEIN, M.J.; ROY, M.J. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. **Long Range Planning**, v.34, p.585-604, 2001.
- 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.
- GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management**, v.20, n.4, p.874-907, 1995.
- GOTTLIEB, R.S (Org.). **This scared Earth: religion, nature, environment**. New York: Routledge, 1996.
- GES –v 3, n 6, jul./dez. 2009 CEPEAD/FACE/UFMG

- HARDJONO, T.W.; van MARREWIJK, M. The social dimensions of business excellence. **Corporate Environmental Strategy**, v.8, n.3, p.223-233, 2001.
- JAMALI, D. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.
- JIMÉNEZ-HERRERO, L.M. **Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolucion global**. Madrid: Pirámides, 2000.
- KINSLEY, D. Christianity as ecologically responsible. In: GOTTLIEB, R.S (Org.). **This scared Earth: religion, nature, environment**. New York: Routledge, 1996, p.116-124.
- LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2007.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- 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.
- MARSHALL, J.D.; TOFFEL, M.W. Framing elusive concept of sustainability: as sustainability hierarchy. **Policy Analysis**, v.39, n.3, p.673-682, 2005.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MBITI, J.S. African views of the universe. In: OLANIYAN, R. (Org.). **African history and culture**. Lagos: Longman, 1982, p.193-199.
- 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.
- McCLELLAND, D. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**. v.28, 1973, p.1-14.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment Impact Assessment Review**, v.18, p.493-520, 1998.
- MILNE, M.J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey of metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v.13, n.6, p.801-839, 2006.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.605-622, 1980.

MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas interações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná**. 2005 Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

NATTRASS, B. ALTOMARE, M. **The natural step for business: wealth, ecology and the evolutionary corporation**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1999.

O'CONNOR, M. The four spheres framework for sustainability. **Ecological Complexity**, v.3, p. 285-292, 2006.

OSORIO, L.A.R.; LOBATO, M.O.; CASTILLO, X.A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v.7, p.501-518, 2005.

PEARCE, D.W.; TURNER, R.K. **Economics of natural resources and the environment**. New York: Harvester, 1990.

ROBINSON, S. Key survival issues: practical steps towards corporate environmental sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, v.7, n.1, p.92-105, 2000.

ROTHSCHILD, E. **Sentimentos econômicos: Adam Smith, Condorcet e o iluminismo**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SCHUMACHER, E.F. **Small is beautiful**. London: Harper Perennial, 1989.

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

TRYZNA, T.C. **A sustainable world**. Sacramento: IUCN, 1995.

van MARREWIJK, M.; WERE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.44, p.107-119, 2003.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. **Ecological footprint: reducing human impact on the Earth**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1996.

WINDSOR, D. The future of corporate social responsibility. **The International Journal of Organizational Analysis**, v.9, n.3, p.225-256, 2001.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

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

NOTA DE FINAL DE TEXTO

ⁱ Os 59 periódicos qualificados pela CAPES como A1 e A2 investigados: Applied Stochastic Models in Business and Industry; Brazilian Administration Review; Cadernos de Saúde Pública (FIOCRUZ); Central European Journal of Operations Research; CERNE (Lavras); Ciência & Saúde Coletiva; Cognitive Science; Computers and Operations Research; Economic Inquiry; Economic Journal (London); Electronic Government; Emerging Markets Finance and Trade; Emerging Markets Review; Estudos Econômicos – Instituto de Pesquisas Econômicas; European Journal of Operational Research; Expert Systems with Applications; Forest Policy and Economics; Gestão e Produção (UFSCar); Horizontes Antropológicos; Human Relations (New York); Information Technology for Development; International Food and Agribusiness Management Review; International Journal of Automotive Technology and Management; International Journal of Consumer Studies; International Journal of Electronic Government Research; International Journal of Environment and Sustainable Development; International Journal of Human Resource Management; International Journal of Information Management; International Journal of Innovation Management; International Journal of Learning and Intellectual Capital; International Review of Financial Analysis; Journal of Commercial Biotechnology; Journal of Corporate Finance (Amsterdam); Journal of Intelligent Manufacturing; Journal of International Development; Journal of Management Studies; Journal of Service Research; Journal of the Operational Research Society; Journal on Chain and Network Science; Latin American Business Review (Binghamton); Negotiation Journal; Networks (New York); Organization & Environment; Organization Studies; Perspectivas em Ciência da Informação; Pesquisa Operacional; Produção (São Paulo); Psicologia e Sociedade; Psicologia – Reflexão e Crítica; Revista Brasileira de Ciências Sociais; Revista Brasileira de Economia; Revista de Economia Aplicada; Revista de Economia e Sociologia Rural; Revista Panamericana de Salud Pública/Pan American Journal of Public Health; Science, Technology and Society; Strategic Management Journal; Total Quality Management & Business Excellence; Waste Management (Elmsford); Women in Management Review (o acesso a estes periódicos foi possibilitado pelo portal de periódicos da CAPES).