UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas

Bárbara Galleli

SÃO PAULO
2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BÁRBARA GALLELI

Sustentabilidade nas organizações:
uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO
2017

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Galleli, Bárbara
Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas / Bárbara Galleli. – São Paulo, 2017.
218 p.

Tese(Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Hamilton Luiz Corrêa.

1. Sustentabilidade 2. Estratégia organizacional 3. Competências organizacionais 4. Competências humanas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 333.7

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conclui mais uma etapa da minha trajetória, das escolhas que fiz para a minha carreira profissional, para a minha vida. Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma fizeram parte desta conquista.

À Deus, por sempre me guiar, pelas bençãos e pelas pessoas mais que especiais no meu caminho, por me conceder força, me fazer acreditar e seguir em frente nos momentos difíceis. À toda a minha família e todos os meus amigos queridos que sempre me incentivaram, torceram e vibraram comigo.

Em especial, à minha mãe, Sueli Cristina Galleli, com quem posso contar incondicionalmente, que sempre fez e faz o que está e o que não está ao seu alcance, sempre fornecendo bases para que eu continuasse. E que agora também deve começar a seguir a trilha acadêmica, do que me orgulho muito! Em especial também às minhas irmãs, Carolina e Ana Luisa, que fazem questão de estarem sempre ao meu lado. Às três, meu amor incondicional.

Aos meus pais, tios e tias, minhas avós, meus primos, mesmo às vezes distantes, sempre por perto para compartilharem as alegrias, e agora mais esta. Às minhas amigas de infância, mais que especiais, e que acompanharam de perto toda a minha trajetória. Ao meu amigo Rafael Borim-de-Souza, a quem tenho como exemplo, agradeço pelo suporte, pela amizade e parceria de sempre.

O doutorado também me trouxe amizades lindas, parcerias para toda a vida, que me ajudaram a prosseguir e fizeram da vida longe da família a mais doce e alegre. Aos meus amigos feanos, à minha amiga companheira de sanduíche, Ana Lúcia Lopes, meu carinho e minha gratidão.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Hamilton Luiz Corrêa, pela oportunidade e por todo apoio para que eu iniciasse e finalizasse o doutoramento com tranquilidade. Sou e serei sempre muito grata!

Agradeço também o Prof. Flávio Hourneaux Junior, um amigo, parceiro e conselheiro que tive a felicidade de encontrar. Tenho certeza de que meu período no doutorado não seria a metade do que foi, que minha carreira acadêmica não teria seguido o rumo que segue sem seu apoio! Obrigada por todo aprendizado, pelas oportunidades, pelo compartilhamento.

Em uma terceira conclusão de trabalho, novamente, meu muito obrigada ao Prof. Luciano Munck. Pelas orientações, ensinamentos, pela amizade. Mais uma etapa se conclui e seu incentivo se mostrou fundamental. Meu crescimento tem uma grande parcela em você, que cultivemos a paceria por muitas outras conquistas, sempre em frente!

Agradeço ao meu orientador durante o sanduíche, prof. Breno Nunes, pela confiança e por tudo que fez por mim. Agradeço à Aston University também, pelo acolhimento e todo o suporte. Sem dúvidas, uma experiência única e realizadora.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração – FEA-USP, pela dedicação e incentivos sempre presentes. Agradeço ao coordenador Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr. e ao chefe do departamento de Administração, prof. Roberto Sbragia, pelos ensinamentos e pelo apoio também como representante discente.

À sempre solícita Maria Aparecida Salles, à querida Eloísa Aléssio e todos os funcionários que contribuem com o PPGA-FEA USP, pela disponibilidade e paciência.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela concessão da bolsa de estudos regular e sanduíche, durante todo o período do doutorado.

Nós somos responsáveis pelo outro,
estando atento a isto ou não, desejando ou não,
torcendo positivamente ou indo contra,
pela simples razão de que, em nosso mundo globalizado,
tudo o que fazemos (ou deixamos de fazer)
tem impacto na vida de todo mundo e
tudo o que as pessoas fazem (ou se privam de fazer)
acaba afetando nossas vidas.
Zygmunt Bauman

RESUMO

Galleli, B. (2017). *Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Para que as organizações possam lidar com os desafios da sustentabilidade, sua vinculação à estratégia mostra-se como um argumento comum, assim como se reconhece a demanda pelo desenvolvimento de competências organizacionais e humanas. Todavia, o conhecimento acerca da abordagem das competências como um lastro sustentador do alinhamento entre sustentabilidade e estratégia demanda robustez teórica e empírica. Diante da oportunidade de avanços no conhecimento, delineou-se o seguinte objetivo nesta pesquisa: analisar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas relacionadas à gestão da sustentabilidade nas organizações. A pesquisa, classificada como exploratória-descritiva, qualitativa, com análises temáticas de dados por meio do uso de software ATLAS t.i., consistiu de duas etapas. Na Etapa Teórica, fundamentou-se a ideia de que a adequada gestão da sustentabilidade está conectada a estratégia organizacional; discutiu-se a gestão estratégica da sustentabilidade e a pertinência da abordagem da gestão por competências, além de explorarem-se as competências organizacionais e humanas para tanto. Nesta etapa, desenvolveu-se ainda a proposta de um framework inicial representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. A Etapa Empírica, por sua vez, foi dividida em duas. Na Etapa Empírica I, a qual envolveu entrevistas junto a nove especialistas, os dados angariados acerca do referido framework evidenciaram a concordância geral dos entrevistados sobre a sua viabilidade teórica e empírica. Ademais, foram apreendidas algumas lições em forma de desafios para seu aprimoramento. A Etapa Empírica II consistiu na realização de dois estudos de caso instrumentais em organizações reconhecidas pela gestão da sustentabilidade e pela gestão por competências. As análises referentes aos casos permitiram inferir que há um contexto favorável para a concepção e operacionalização das ideias contidas no framework inicial. Todavia, pontos descobertos em termos conceituais e prováveis implicações operacionais foram observados. A partir da consolidação das Etapas Empíricas I e II, o framework foi revisitado, ajustado em uma proposta final e novas recomendações foram feitas para sua operacionalização. As evidências possibilitaram concluir que as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas são não somente desejáveis, mas talvez fundamentais. A originalidade da pesquisa reside na inserção da abordagem das competências para a gestão estratégica da sustentabilidade, sob uma perspectiva holística. Além disso, a pesquisa apresenta avanços em relação à identificação das competências humanas para a sustentabilidade, com indicações para sua definição operacional e suas entregas, além de seu desenvolvimento e acompanhamento nas organizações. Quanto às implicações teóricas, são propiciadas novas perguntas e novos caminhos a serem aplicados em pesquisas concernentes à gestão da sustentabilidade, assim como novas perspectivas para a formação de futuros gestores. Quanto às implicações gerenciais, são disponibilizados às organizações subsídios para o desenvolvimento de padrões de monitoramento e acompanhamento das práticas de sustentabilidade, a partir das competências, o que deve proporcionar uma posição mais objetiva e distanciada de discursos vazios das em relação ao fenômeno. Reconhece-se que ainda são necessárias contribuições e avanços no conhecimento sobre o tema, portanto, são recomendadas investigações teóricas e empíricas para que se dê continuidade nas proposições elaboradas e nos insights emergentes da pesquisa.

Palavras-chave: sustentabilidade; estratégia organizacional; competências organizacionais; competências humanas.

ABSTRACT

Galleli, B. (2017). *Sustainability in organisations: a management proposal from the interrelationships amongst strategy, organisational and human competences*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

For organisations to address the challenges of sustainability, their relation to the strategy shows up as a common argument, as the demand for organisational and human competences development related to it. However, the knowledge concerning the competences approach as a sustaining link for the alignment between sustainability and strategy still demands theoretical and empirical efforts. Given the opportunity for knowledge advancements, the following general objective was defined for this research: to analyse the interrelationships amongst strategy, organisational and human competencies related to sustainability management in organisations. The research is classified as exploratory-descriptive, qualitative, and a thematic data analyses were aided by the ATLAS t.i. software. In the Theoretical Stage, it was founded the idea that an adequate sustainability management is connected to the organisational strategy; besides that, the strategic management of sustainability and the relevance of the competence-based approach were discussed, as well as the appropriated organisational and human competences were explored. In this stage, the proposal of an initial framework representing the interrelationships amongst strategy, organisational and human competences for sustainability management was developed. The Empirical Stage, in its turn, was divided in two phases. In Empirical Stage I, which involved interviews with nine experts, the data gathered about the framework evidenced the general agreement of the interviewees on its theoretical and empirical viability. Moreover, some challenges and lessons learned were gathered. The Empirical Stage II accomplished two instrumental case studies in organisations recognised by their sustainability and competence management. The analyses referring the case studies made it possible to infer that there is a favourable context for the conception and operationalisation of the initial ideas about the framework. However, conceptual breakthroughs and possible operational implications were also observed. Based on the consolidation of Empirical Steps I and II, the framework was revisited, adjusted in a final proposal and new recommendations were made for its operationalization. The evidences allowed concluding that the interrelationships amongst strategy, organisational and human competences are not only desirable but perhaps fundamental. The originality of this research resides in the insertion of the competences approach for sustainability strategic management, from a holistic perspective. In addition, the research advances in relation to the identification of human competences for sustainability, with indications for their operational definition and their deliveries, as well as their development and monitoring in organizations. About the theoretical implications, this research prompts new questions and new ways to be applied in studies concerning sustainability management, as well as new perspectives for future managers' education. Regarding the managerial implications, organisations are provided with subsidies for the development of standards for monitoring and following up on sustainability practices based on competences, which should provide organizations a more objective and distanced position from empty discourses regarding the phenomenon. It is acknowledged, however, it is still needed contributions and advances in knowledge on the subject. Theoretical and empirical investigations are recommended to give continuity to the elaborated propositions and emerging insights from this research.

Key words: sustainability; organisational strategy; organisational competences; human competences.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Parâmetros de referência para um modelo de gestão estratégica da sustentabilidade 61

Quadro 2– Áreas de desenvolvimento e entregas de competências organizacionais para a sustentabilidade. 66

Quadro 3 – Competências de suporte da sustentabilidade organizacional..... 69

Quadro 4 – Competências humanas para sustentabilidade mais frequentes na literatura acadêmica. 73

Quadro 5 – Competências humanas específicas para a gestão da sustentabilidade nas organizações. 78

Quadro 6 – Documentos levantados sobre as unidades de análises. 98

Quadro 7 – Gestores entrevistados das unidades de análise. 99

Quadro 8 – Temas, categorias de análise e códigos dos dados da Etapa Empírica I. 108

Quadro 9 – Designações para os temas e as categorias de análise da Etapa Empírica I. 109

Quadro 10 – Matriz de co-ocorrência entre Validação Qualitativa e Possibilidades e Desafios do Framework para a Etapa Empírica I. 111

Quadro 11 – Matriz de co-ocorrência entre Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica I. 117

Quadro 12 – Desafios para o aprimoramento do framework conceitual inicial..... 124

Quadro 13 – Temas, categorias de análise e códigos dos dados da Etapa Empírica II. 127

Quadro 14 – Designações para os temas e as categorias de análise da Etapa Empírica II. ... 129

Quadro 15 – Co-ocorrências entre Valores Pessoais para a Sustentabilidade e Competências Humanas para a Sustentabilidade. 131

Quadro 16 – Matriz de co-ocorrência entre Competências e Estratégia Organizacional para a Etapa Empírica II. 133

Quadro 17 – Matriz de co-ocorrência entre Gestão da Sustentabilidade e Competências para a Etapa Empírica II. 145

Quadro 18 – Matriz de co-ocorrência entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional para a Etapa Empírica II. 156

Quadro 19 – Pontos de ajustes em termos conceituais e sugestões de revisão para o framework representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. 168

Quadro 20 – Revisão das definições operacionais e entregas das competências humanas para a sustentabilidade. 170

Quadro 21 – Exemplificação da proposta de extratificação em níveis de complexidade para as competências humanas para a sustentabilidade. 174

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O papel das competências organizacionais e humanas na gestão estratégica da sustentabilidade. 58

Figura 2 – Recursos, competências e vantagens competitivas para a sustentabilidade. 67

Figura 3 – Competências humanas para a sustentabilidade. 81

Figura 4 – *Framework* inicial representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. 84

Figura 5 – O desenho da pesquisa. 91

Figura 6 – Visualização da rede de conexões para Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica I. 122

Figura 7 – Visualização da rede de conexões entre Análise Geral do *Framework,* Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica I. 123

Figura 8 – Visualização da rede de conexões para Competências e Estratégia Organizacional, para a Etapa Empírica II. 143

Figura 9 – Visualização da rede de conexões entre Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica II. 155

Figura 10 – Visualização da rede de conexões entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional, para a Etapa Empírica II. 162

Figura 11 – Visualização da rede de conexões entre Gestão da Sustentabilidade, Estratégia Organizacional e Competências, para a Etapa Empírica II. 163

Figura 12 - Proposta final para o *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. 181

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Co-ocorrências entre os temas Competências e Estratégia Organizacional, para a Etapa Empírica II. 137

Gráfico 2 – Co-ocorrência entre os temas Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica II. 149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COP-21 – 21ª Conferência das Partes

DS – Desenvolvimento Sustentável

EE – Ecoeficiência

FRASOR – *Framework* Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional

GEE – Gestão Ecoeficiente

GRI – Global Reporting Initiative

GSA – Gestão Socioambiental

GSE – Gestão Socioeconômica

IE – Inovação Econômica

IA – Inovação Ambiental

IS – Inovação Social

ISE – Inserção Socioeconômica

JSA – Justiça Socioambiental

MOP-11 – 11ª Reunião das Partes no Protocolo de Quioto

ONU – Organizações das Nações Unidas

RBV – *Resource Based View*

Rio+20 – Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável

SO – Sustentabilidade Organizacional

SA – Sustentabilidade Ambiental

SE – Sustentabilidade Econômica

SS – Sustentabilidade Social

SSM – *Sustainable Strategic Management*

TBL – *Triple Bottom Line*

UNFCCC – Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima

WCED – *World Commission on Environment and Development*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA 22
1.2 OBJETIVO GERAL 25
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 26
1.4 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA TESE 26

2. SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES 29

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES 29
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES 33
2.2.1 Implicações Conceituais para a Sustentabilidade em meio Organizacional 33
2.2.2. A Gestão Estratégica da Sustentabilidade 37

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VISÃO BASEADA EM RECURSOS, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E COMPETÊNCIAS HUMANAS 45

3.1 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS 45
3.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS 49

4. INTER-RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: A PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK 55

4.1 O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE 55
4.2 MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE E A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS 60
4.3 A OPERACIONALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE 65
4.4. PROPOSTA INICIAL DE UM *FRAMEWORK* REPRESENTATIVO DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE 83

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 88

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 88
5.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 89
5.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E DESENHO DE PESQUISA 91
5.3.1 A Etapa Teórica 92
5.3.2 A Etapa Empírica I 93
5.3.3 A Etapa Empírica II 95
5.3.4 Apresentação e Análise de Dados das Etapas Empíricas I e II 100
5.5 LIMITAÇÕES 102

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 106

6.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA ETAPA EMPÍRICA I – CONSULTA AOS ESPECIALISTAS 106

6.1.1 Análise Geral do Framework 110

6.1.2 Gestão da Sustentabilidade e Competências 116

6.1.3 Síntese e Lições Apreendidas da Etapa Empírica I 123

6.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA ETAPA EMPÍRICA II – ESTUDOS DE CASO.. 125

6.2.1 Análises das Inter-relações entre Competências e Estratégia Organizacional 132

6.2.2 Análises das Inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Competências .. 144

6.2.3 Análises das Inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional 156

6.2.4 Síntese e Lições Apreendidas da Etapa Empírica II 163

7 UMA PROPOSTA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE VIA COMPETÊNCIAS 168

7.1 REVISÃO E ADEQUAÇÃO DAS DEFINIÇÕES OPERACIONAIS E ENTREGAS DAS COMPETÊNCIAS HUMANAS PARA A SUSTENTABILIDADE 169

7.2 PROPOSTA DE EXTRATIFICAÇÃO EM NÍVEIS DE COMPLEXIDADE PARA AS COMPETÊNCIAS HUMANAS PARA A SUSTENTABILIDADE 172

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS 175

7.4 RECOMENDAÇÕES PARA A SINCRONIZAÇÃO COM OUTRAS FERRAMENTAS DE GESTÃO... 177

7.5 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE 178

7.6 AS INFLUÊNCIAS DA ÁREA E DAS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE 180

7.7. PROPOSTA FINAL PARA O *FRAMEWORK* REPRESENTATIVO DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE 181

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 183

8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS 185

8.2 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO 186

8.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS 188

REFERÊNCIAS 191

GLOSSÁRIO 203

APÊNDICE A – 207

APÊNDICE B – 209

APÊNDICE C – 210

APÊNDICE D – 211

APÊNDICE E – 212

APÊNDICE F – 213

APÊNDICE G – 214

ANEXO 1 – 217

ANEXO 2 – 218

1. INTRODUÇÃO

A partir da amplitude global que recebeu as discussões acerca do desenvolvimento sustentável, percebe-se nitidamente o movimento de organizações privadas, governamentais e não governamentais, da sociedade civil, dos próprios indivíduos e de outras instituições sociais em busca pela compreensão de como torná-lo possível. Neste contexto, seja por motivações induzidas ou voluntárias, passíveis de desconfianças ou não, é notória a participação das empresas, que gradativamente, assumem posição central na articulação de esforços direcionados a integrar soluções para os problemas sociais, ambientais e econômicos enfrentados pelo planeta.

Apesar da grande variação de designações e da ausência de uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade em meio organizacional, os autores que firmam seus estudos sobre o tema (por exemplo, Dillyck & Hockerts, 2002; Valente, 2012; Vithessonthi, 2009; Santos, Anunciação & Srivina, 2013; Smith & Sharicz, 2011) convergem na ideia do desenvolvimento das atividades organizacionais capaz de respeitar, simultaneamente e sistemicamente, interesses e demandas de *stakeholers* nas dimensões econômica, ambiental e social. Esta perspectiva de estudo e análise da sustentabilidade também conhecida como *Triple Bottom Line* (Elkington, 1999), embora com algumas críticas, apresenta aceitação crescente pela sociedade e pelas organizações. Esta abordagem é, dessa forma, também um dos alicerces para os entendimentos contidos nesta tese.

Para que as organizações privadas possam lidar com os desafios que traz a sustentabilidade, diferentes pontos de vista e medidas transformacionais são frequentemente requisitados. Independentemente da perspectiva ou dos instrumentos adotados, a vinculação da sustentabilidade à estratégia organizacional tem se mostrado um argumento comum. Um número considerável de pesquisadores tem se dedicado a estas questões (por exemplo, Fowler & Hope, 2007; Hart & Dowell, 2011; Porter & Kramer, 2006). O alinhamento à estratégia permite que a sustentabilidade seja qualificada como parte integral do negócio e como uma prática presente nas rotinas da organização (Azapagic, 2003; Bonn & Fischer, 2011). Com isso, propiciam-se condições para que sejam superados os discursos rasos, imprecisos e/ou incoerentes em relação à prática da sustentabilidade.

A consulta à literatura também revela algumas proposições de *frameworks* ou modelos de gestão da sustentabilidade nos quais um dos pontos centrais é a sua vinculação à estratégia organizacional (por exemplo, Azapagic, 2003; Borland, Ambrosini, Lindgreen & Vanhamme,

2014; Cheng, Fet & Holmen, 2010; Hart, 1995; Hart & Milstein, 2003; Husted & Allen, 2006; Lüdeke-Freund, 2009; Wheeler et al., 2005). A ideia é a de que estes modelos atuem como referências para as organizações em relação aos rumos dados à gestão da sustentabilidade. Isso, ao permitir à organização entender e agir em conformidade às premissas do fenômeno, mensurar seu desempenho e avaliar seus avanços, bem como dispor de meios para comunicar políticas e "ganhos" para seus *stakeholders* (Azapagic, 2003; Barkemeyer, Holt, Preuss & Tsang, 2014).

Estudos anteriores advogam que um posicionamento estratégico favorável às questões envoltas à sustentabilidade deve levar ao desenvolvimento de competências organizacionais únicas (Sharma & Vredenburg, 1998). Tal circunstância deve refletir influências significativas no desempenho organizacional e, consequentemente, levar a construção de vantagens competitivas (Fowler & Hope, 2007). Como já argumentava Hart (1995), ao passar do tempo, as bases para a vantagem competitiva deverão convergir para o desenvolvimento de competências emergentes que viabilizem decisões que integrem objetivos econômicos, ambientais e sociais numa mesma matriz decisória.

Não somente as competências organizacionais, mas também as competências humanas devem ter papel de destaque na formulação de estratégias e na gestão da sustentabilidade (Husted & Allen, 2006; Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder, 2014). Wiek, Withycombe e Redman (2011) afirmam que o desenvolvimento de um conjunto peculiar, interligado e interdependente de competências humanas pode dar condições à organização para responder aos desafios da sustentabilidade, quando vinculado a competências organizacionais também associadas a este propósito. A ideia é a de que, no longo prazo, se gerida estrategicamente a partir de competências, a sustentabilidade será inerente à dinâmica da organização, ao seu próprio desenvolvimento.

No cerne teórico da abordagem das competências está a Visão Baseada em Recursos (RBV, do inglês *Resource Based View*) (Barney, 2001; Barney; Wrigth & Ketchen, 2001; Prahalad & Hamel, 1990). De maneira geral, em acordo com esta perspectiva teórica, o processo de formulação da estratégia e o processo de desenvolvimento de competências se encontram em um ciclo dinâmico retroalimentativo (Barney et al., 2001; Prahalad & Hamel, 1990). A influência da RBV também é ampla nas pesquisas sobre sustentabilidade (Borland et al., 2014; Fowler & Hope, 2007; Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011; Russo & Folts, 1997). Especificamente, as competências tem recebido destaque nos estudos que associam recursos, estratégias de sustentabilidade e vantagens competitivas (Hart & Dowell, 2011).

Nesta tese, abordar-se-á as inter-relações entre estratégica, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. Será desenvolvida a arguição de que a abordagem baseada em competências representa uma perspectiva apropriada e impulsionadora da gestão estratégica da sustentabilidade[1] nas organizações. Quando definidas, as competências organizacionais e humanas atuam como referências objetivas para o alinhamento entre a estratégia organizacional, as premissas da sustentabilidade e as ações para torna-las práticas e integradas. Elas podem ser consideradas elementos essenciais para a identificação e avaliação dos resultados, ou das entregas esperadas, para a sustentabilidade no contexto organizacional. Isso se dá, pois a gestão (articulada) por competências prevê a delimitação do que se entende e se espera dos conceitos utilizados, unificando significados e possibilitando a denúncia de retóricas.

A importância das conexões entre sustentabilidade e estratégia parece ter encontrado um patamar legítimo comum, tanto por parte de pesquisadores (Bonn & Fischer, 2011; Fowler & Hope, 2007; Galpin, Whittington & Bell, 2015; Porter & Kramer, 2006) quanto líderes de empresas (Lacy et al., 2010; Willard et al., 2010). Todavia, os desafios para vincular à prática organizacional estas duas dimensões ainda são consideráveis. Embora muitas organizações almejem e visem a alcançar a gestão sustentável dos negócios, comumente, os reais esforços para tal permanecem obscuros. Há a sensação de que os resultados organizacionais "sustentáveis" possam ser atingidos como consequência de fatores irrelevantes e coincidências fortuitas ao invés de por meio de estratégias bem definidas e baseadas na avaliação de aspectos internos e externos que afetam as organizações (Santos et al., 2013).

Ademais, o conhecimento a respeito da abordagem das competências como um lastro sustentador do alinhamento entre sustentabilidade e estratégia ainda demanda desenvolvimento e robustez teórica e empírica. A escassez de evidências empíricas que inter-relacionam estratégia, competências organizacionais e humanas ainda persiste, apesar das contribuições reconhecidas nessa área de estudo (Boyatzis, 2009; Hart, 1995; Mills, Platts, Bourne & Richards, 2002; Sanchez, 2004)[2]. E, a despeito das existentes discussões acerca do desenvolvimento de competências organizacionais (Berényi, 2012; Munck, 2013) e humanas

---

[1] Por "gestão estratégica da sustentabilidade" entende-se a gestão da sustentabilidade realizada de maneira alinhada à estratégia organizacional. Não se pretende, portanto, somente a partir do uso de tal expressão, estabelecer uma nova área de conhecimento dentro dos estudos sobre sustentabilidade. O assunto será explorado no capítulo 2 desta tese.

[2] Por nexo causal, orientado pela estratégia organizacional, compreende-se o desenvolvimento das competências organizacionais seria possibilitado pelo desenvolvimento das competências humanas, associadas a outros elementos como cultura e macro ambiente (Fernandes, Fleury & Mills, 2006).

para e sustentabilidade (Brunstein & Rodrigues, 2014; Roorda, 2010; Wesselink, Blok, Leur, Lans & Dentoni, 2015; Wiek et al., 2011), há lacunas de entendimento, uma série de obstáculos a serem superados e oportunidades a serem apreendidas acerca dos seus impactos na gestão da sustentabilidade nas organizações.

Articular a noção de competência com desafios socioambientais impostos às organizações ainda constitui um campo a ser explorado no mundo acadêmico e um universo de problemas, paradoxos e ambiguidades, no corporativo. Há, portanto, o desafio e a oportunidade em se avançar na compreensão do que significa ser 'competente' e de se definir quais competências se quer desenvolver nos atores corporativos (Brunstein & Rodrigues, 2014). As competências em nível individual recebem, assim, maior destaque neste trabalho, ainda que o nível organizacional seja também aqui pesquisado.

Diante destas explanações, é admissível que o debate acerca da gestão da sustentabilidade e suas inter-relações com a estratégia e as competências em níveis organizacional e humano seja oportunizado e estimulado. Acredita-se que agregar novas constatações e *insights* inovadores capazes de gerar novos questionamentos acerca da temática, deverá contribuir para elucidar questões ainda não explicitamente desenvolvidas pela prática e preencher lacunas no conhecimento teórico até então gerado. É esta, portanto, a inspiração e proposta de contribuição desta tese.

Mediante as considerações apresentadas, ao longo do presente trabalho defender-se-á que: 1) Para uma organização gerir a sustentabilidade de maneira estratégica, é necessário o alinhamento entre as práticas de sustentabilidade e a estratégia organizacional; 2) A gestão por competências pode propiciar referências objetivas para o alinhamento entre práticas de sustentabilidade e estratégia organizacional; e 3) Estratégia, competências organizacionais e humanas quando inter-relacionadas em um *framework* ou modelo orientador da gestão, propiciam uma robusta abordagem para orientar a gestão da sustentabilidade nas organizações.

Nesse sentido, elegeu-se a seguinte pergunta que norteou a realização desta pesquisa: ***Como a gestão da sustentabilidade nas organizações pode ser influenciada pelas inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas?***

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Manter as várias partes da organização alinhadas aos propósitos da sustentabilidade organizacional exige adequações na estrutura organizacional, na comunicação e nos processos

diretivos (Mohrman & Worley, 2010), bem como envolve processos de gestão de pessoas para propagar e incorporar na organização as novas competências que serão requeridas (DuBois & Dubois, 2012). Posicionar-se em relação aos recursos organizacionais e sobre suas mobilizações – ou seja, sobre as competências – aparece como uma medida pertinente, para tanto. É neste contexto que se justifica o argumento pela abordagem das competências como uma perspectiva robusta para a condução da organização em direção à consistência de uma gestão estratégica da sustentabilidade.

Ao propiciarem a transformação de conceitos e premissas em ação, as competências possuem a capacidade de alterar discursos acerca da sustentabilidade em práticas de fato. Isso pode ser feito por meio de definições operacionais de competências organizacionais e humanas, do estabelecimento de padrões de entrega e suas respectivas avaliações, de trabalhos de mudança cultural a partir de programas educacionais, e outros de natureza subjetiva e que busquem aprofundar-se na organização. Além disso, a gestão por competências pode oferecer outros instrumentais, de caráter mais objetivo, necessários para o efetivo alinhamento às premissas sustentáveis e à estratégia organizacional, como o perfil profissional, a determinação de metas coletivas, remuneração variável e outros que possam se estender à organização.

Em síntese, ressalta-se o potencial da gestão articulada por competência em propiciar alinhamentos na gestão por toda a organização em torno da sustentabilidade, e em facilitar as mudanças necessárias a partir de ferramentas que promovam referências e entendimentos em comum. Mas, tratando-se da gestão da sustentabilidade, é preciso frisar que recursos e características particulares das competências humanas como níveis de conhecimento, valores pessoais e crenças podem tanto contribuir quanto barrar a sua implementação (Freitas, Jabbour, Mangili, Leal Filho & Oliveira, 2012; Wilkinson; Hill & Gollan, 2001). Isso posto, é necessário às organizações que reconheçam e valorizem as competências para a sustentabilidade, a partir da adoção de uma abordagem contextualizada, holística e integrada à estratégia, o que pode ser uma prerrogativa para a efetiva gestão da sustentabilidade.

Em termos da relevância acadêmica da proposta do presente trabalho, sabe-se que os fenômenos envoltos à sustentabilidade nas organizações ainda compõem um tema em construção na Administração. Portanto, demandam aprimoramentos contínuos em seu corpo teórico, mas principalmente, na aplicação empírica de propostas consistentes e inovadoras. Especialmente com respeito à gestão da sustentabilidade e sua relação com as competências humanas, há ainda um amplo caminho a ser percorrido. A revisão da literatura sobre este contexto em específico, assim como a indicação de estudos futuros, apresentados no decorrer

da tese, denunciam, exploram e apresentam meios para avançar na construção deste conhecimento.

Não obstante o aumento significativo da quantidade dos trabalhos sobre a gestão da sustentabilidade, como demonstram as pesquisas de Seuring e Muller (2008), Figueiró e Raufflet (2015) e Hahn e Kühnen (2013), por exemplo, é preciso ressaltar que a qualidade muitas vezes não acompanhou este desenvolvimento, muito em virtude de falhas ou ausências de trabalhos empíricos (Kallio & Nordberg, 2006). Reflexo disso pode ser o fato de que este campo de estudo, embora em sua infância, está em constante fluxo (Wiek et al., 2011). Por ser uma área conduzida pela problematização, a sustentabilidade está em contínua dinâmica, e velhas e novas ideias podem ser refinadas ou ainda vetadas constantemente.

Assim, acredita-se que enquanto o campo da sustentabilidade estiver evoluindo, as competências requisitadas para tal, também estarão. A própria área de pesquisa sobre competências, apesar de poder ser vista como mais madura, apresenta grande diversidade (Munck & Galleli, 2015). Sua evolução, em termos de conhecimento científico e prática empresarial, pode ser pensada devido à sua idiossincrasia inerente, especialmente quando tratada no contexto organizacional (Spanos & Prastacos, 2004). Assim, ao debater sobre a gestão da sustentabilidade e suas inter-relações com competências, o que envolve duas áreas de conhecimentos emergentes e dinâmicos, este trabalho pretende avançar e contribuir para a consolidação do tema nas ciências e no meio empresarial.

No que tange à relevância para a prática da Administração, esta tese deve refletir implicações diretas para a gestão. Uma pesquisa realizada pela UN Global Compact em parceria com a multinacional Accenture, denominada "*CEO Study on Sustainability 2013*", com mais de mil executivos, revelou que para 93% destes líderes, a sustentabilidade representa a chave para o sucesso empresarial. Entretanto, a maioria dos consultados – 67% – não acredita que as empresas estão fazendo o suficiente para enfrentar os desafios globais de sustentabilidade. Segundo os relatos, as empresas estão contidas devido à falta de ousadia, de entendimento e de uma abordagem de gestão mais holística. Em um cenário de desafios cada vez mais intensos em que o papel das organizações privadas se mostra determinante para o desenvolvimento sustentável global, circunstâncias como esta são, no mínimo, alarmantes (Lacy et al., 2010).

Espera-se que as discussões exploradas e as propostas apresentadas possam estimular nos gestores reflexões a respeito da abordagem das competências para a gestão estratégica da sustentabilidade. Entende-se que esta é uma perspectiva abstrata e de alta complexidade, mas que, por outro lado, é capaz de desenvolver justamente uma compreensão e atuação mais

holística na organização com relação à sustentabilidade. Soma-se a isso o fato de que a ausência de coesão estratégica na gestão da sustentabilidade e o desenvolvimento desarticulado de competências específicas podem gerar processos desintegrados que, consequentemente, poderão acarretar prejuízos econômicos, sociais e ambientais (Munck, Munck & Borim-de-Souza, 2011).

O que se pretende com este trabalho não é coagir e eleger as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas como um único, verdadeiro e absoluto caminho para se chegar à gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações. Mas sim, oferecer perspectivas, desenvolvê-las e debatê-las.

A abordagem das competências é inserida como uma alternativa capaz de propiciar uma gestão holística da sustentabilidade, por meio de uma visão complexa, porém, mais completa, deste fenômeno, em detrimento de métodos, ferramentas, certificações entre outros instrumentos de gestão que, apesar de sua efetividade, inserem uma visão mais restrita – e, por conseguinte – uma gestão mais limitada da sustentabilidade. Pretende-se, portanto, disponibilizar às organizações, aos seus gestores e a outros atores sociais envolvidos, uma arquitetura de gestão capaz de orientar o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas à sustentabilidade, de maneira objetiva, coerente e aprimorada em relação a outras já existentes.

A presente tese apresenta também esforços em atrelar entendimentos acadêmicos e empíricos que reforcem e enriqueçam as proposições delineadas. Com a consulta a especialistas e os estudos de caso instrumentais realizados, o intuito é o de aproximar academia e meio empresarial, conceitos e práticas, a fim de contribuir para a redução de confusões, imprecisões e contrassensos quando da formação do conhecimento sobre o tema. Aqui, parte-se do princípio de que avançar na prática da sustentabilidade é imperante, e as capacidades da academia em incitar debates e desenvolver propostas de gestão apresentam-se fundamentais aos anseios da sociedade por um desenvolvimento sustentável.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas relacionadas à gestão da sustentabilidade nas organizações.

1.3 Objetivos Específicos

- Propor as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade;
- Confrontar as inter-relações propostas com a visão de especialistas nos temas em pauta;
- Confrontar as inter-relações em contextos organizacionais considerados referências para a gestão da sustentabilidade e a gestão por competências;
- Propor e revisar um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

1.4 Apresentação da Estrutura da Tese

Esta seção explica como foi organizada esta tese, ao apresentar, brevemente, a ordem de tópicos de cada parte do trabalho, o que foi e será investigado em cada um deles para as discussões a serem desenvolvidas. Ao todo, a tese consta de oito capítulos.

Neste Capítulo 1 introduziu-se o escopo temático, esclarecendo o foco e o alcance a que se limita o estudo. Foram apresentadas as lacunas encontradas acerca do assunto em debate pelas quais foi elaborado o problema de pesquisa, assim como seus objetivos geral e específicos. As justificativas foram expostas ressaltando as principais potenciais contribuições teóricas e práticas desse estudo.

Os fundamentos teóricos utilizados nesta tese são expostos a partir do segundo capítulo, apresentando os conceitos que a norteiam e a embasam. De forma geral, devido à sustentação teórica exigida pelos objetivos do trabalho, a seção de fundamentação contempla três capítulos, a fim de abarcar suas respectivas evoluções históricas, perspectivas e preceitos conceituais existentes e assumidos.

Sendo assim, o Capítulo 2 apresenta a Sustentabilidade Organizacional e contempla definições, perspectivas históricas, relevância e práticas de gestão. O Capítulo 3 contém explanações acerca da gestão por competências e, para tanto, abarca considerações sobre a Visão Baseada em Recursos, competências organizacionais e humanas. No Capítulo 4, as construções teóricas discutidas nos capítulos prévios são articuladas, analisadas e confluem na elaboração inicial de um *framework* conceitual representativo das inter-relações entre

estratégia, competências organizacionais e competências humanas para a gestão da sustentabilidade.

A seguir, no Capítulo 5 são expostos os procedimentos metodológicos adotados e utilizados, sendo definidas as etapas do processo de pesquisa, incluindo a abordagem e classificação metodológica, as estratégias e técnicas de coleta e análise de dados utilizadas para a etapa teórica e para as duas fases empíricas conduzidas. Neste capítulo, há ainda um tópico concernente às limitações encontradas no decorrer da realização do trabalho.

Parte-se então para o Capítulo 6, o qual apresenta as análises dos dados angariados conforme as duas etapas empíricas da pesquisa, a consulta a especialistas e os estudos de caso. As análises foram realizadas a partir do *software* para análises qualitativas, ATLAS t.i versão 8. São expostos quadros, gráficos e figuras que auxiliam a compreensão sobre as constatações observadas.

No Capítulo 7, o *framework* conceitual elaborado previamente é revisitado para que então seja apresentada uma proposta final para as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, agora fundamentada em bases teóricas e empíricas.

A tese é concluída no Capítulo 8, com as considerações finais, implicações para o avanço nos conhecimentos acadêmico e prático da Administração e sugestões para estudos futuros.

2. SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo serão exploradas definições, perspectivas históricas, relevância e práticas de gestão da sustentabilidade organizacional. Para tanto, o capítulo conta com um primeiro tópico relacionado ao desenvolvimento sustentável, marco da sustentabilidade nas organizações; e um segundo tópico concernente às implicações conceituais e práticas desta última. O capítulo tem seu principal enfoque na gestão da sustentabilidade, com ênfase na viabilização do fenômeno e sua relação com a estratégia organizacional.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A despeito da emergência e disseminação de um novo modelo de desenvolvimento reconhecido por "desenvolvimento sustentável", o debate sobre limites em termos de recursos ambientais tem uma longa história e remonta aos séculos XVII e XVIII (Lenzi, 2005). Dado o contexto da globalização dos impactos ambientais, iniciou-se com mais projeção um movimento ambientalista que emerge por volta da década de 1960 (Leff, 2006), sob a égide do fenômeno conhecido por "crise ambiental". A discussão tem sua proeminência, no ano de 1972, em Estocolmo, Suécia, onde ocorreu a primeira Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Homem, a qual culminou na elaboração de um dos mais famosos estudos decorrentes dessa ação, *The limits to Growth* (Bellen, 2004).

Em 1987, o termo "Desenvolvimento Sustentável" (DS) tornou-se conhecido, por meio de um documento denominado Relatório Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, elaborado pela WCED - *World Commission on Environment and Development*, em que é definido como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987). O conteúdo do Relatório de Brundtland, entretanto, teve repercussão mundial somente com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992, na qual foi elaborada a Agenda 21, uma detalhada orientação para resolver o paradoxo da coexistência entre progresso tecnológico e aumento da miséria (Clapp, 2005).

Eventos de relevância mundial sobre o tema continuam a ser promulgados pelas Nações Unidas, como a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada no Brasil em 2012, denominada Rio+20, o evento realizado em Paris, em 2015, a 21ª Conferência das Partes (COP-21) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre

Mudança do Clima (UNFCCC) e a 11ª Reunião das Partes no Protocolo de Quioto (MOP-11). Ambas Rio+20 e COP21 representa este longo percurso de debates e acordos sobre as possibilidades e a necessidade de uma ação conjunta das nações para enfrentar os problemas e as ameaças socioambientais da modernidade, especialmente em relação ao aquecimento global.

Além de tais eventos, com frequência, vários outros acontecem, promovidos especialmente por organizações multilaterais, buscando envolver nações, organizações e sociedade na resolução dos problemas socioambientais globais, envolvendo temas como atmosfera, recursos hídricos e desenvolvimento humano, por exemplo. Neste contexto, a partir de discussões ocorridas na Assembleia Geral das Organizações das Nações Unidas (ONU), aparecem os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, uma agenda lançada também em 2015 durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, na qual os Estados-membros e a sociedade civil negociaram suas contribuições.

É notório que o conceito de DS, pesquisado sob diferentes e divergentes lentes paradigmáticas, utilizado em uma variedade de formas e empregado em diversos contextos, é resultado de um longo processo histórico de constante reavaliação crítica da relação entre a sociedade civil e seu meio natural. Mesmo após três décadas da oficialização do conceito com a divulgação do Relatório de Brundtland, a diversidade de termos para um mesmo conceito e as diferentes definições encontradas é significativa (Weingaertner & Moberg, 2011). Esta variedade e/ou dispersão do tema faz que críticas surjam, haja vista as decorrentes confusões conceituais e confrontações ideológicas.

Os próprios termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” não são conceitos equivalentes, como comumente aplicados. Embora similares, apresentam certa diferenciação, bem por isso não devem ser usados de forma análoga. Enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo no longo prazo (Weingaertner & Moberg, 2011). O DS é considerado, assim, a ideia central da sustentabilidade, um processo de mudança em direção ao atingimento dos seus objetivos, ao longo do tempo (Kassel, 2011; Weingaertner & Moberg, 2011).

Lamming, Faruk e Cousins (1999, p.177) afirmam que uma das consequências dos vários entendimentos sobre o tema é a de que o desenvolvimento sustentável passou a significar “tudo para todos”, ou seja, um conceito vazio para o qual qualquer definição é aceita por qualquer um. Outra crítica comum é a de que muitos autores se propõem definir o

que seria o desenvolvimento sustentável e, no entanto, apresentam propostas demasiadamente genéricas e setoriais (Baroni, 1992). Grande parte das críticas, não só ao conceito propriamente dito, mas às frentes ideológicas ou às práticas decorrentes, tem suas origens na retaliação à definição estabelecida no Relatório Brundtland, particularmente em função da dificuldade de delimitação ou caracterização das necessidades a serem atendidas (Banerjee, 2003; Baroni, 1992; Castro, 2004; Redclif, 2005).

Não obstante todos os questionamentos, o Relatório de Brundtland continua a ser apresentado por vários autores (Barkemeyer et al., 2014; Bellen, 2004; Jacobi, 2005; Kassel, 2011) como documento oficial mais aceito na comunidade científica. Para Jacobi (2005, p.7), este relatório se caracteriza por seu "acentuado grau de realismo, o que o situa como um documento que ao apresentar uma definição oficial do conceito de desenvolvimento sustentável, o faz de forma muito estratégica buscando um tom conciliatório". Assim, apesar dos méritos e deméritos, o Relatório de Bruntland foi o documento que deu destaque ao termo, sendo ponto de referência (Lamming, Faruk & Cousins, 1999), e podendo ser considerado o *mainstream* da literatura recente que busca caminhos, sejam eles teóricos ou práticos, para o DS.

Do mesmo modo, as várias conceituações acerca do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade não são, em verdade, necessariamente um problema. Significados diferentes são esperados em virtude da complexidade e dinamicidade que envolve o meio ambiente (Vos, 2007), da própria natureza multidisciplinar do fenômeno (Klettner, Clarke & Boersmaos, 2014), da variedade de agentes envolvidos com o tema, bem como dos diferentes contextos em que se encontram. Assim, ao invés de buscar por uma definição única e absoluta de desenvolvimento sustentável, é preciso reconhecer as multiplicidades das possíveis sustentabilidades, analisar o modo com que são delineadas (Weingaertner & Moberg, 2011) e a maneira mais adequada pelas quais elas podem ser operacionalizadas.

O fato é que em níveis global, nacional e local, as discussões entorno do DS cada vez mais se propagam e se legitimam nas diferentes esferas da sociedade. Instituições multilaterais, governamentais e não governamentais, organizações públicas e privadas, entre outras, além dos próprios indivíduos, envolvem-se ou ao menos intentam envolver-se em políticas, projetos e ações voltadas à temática. É possível observar ainda que as organizações privadas têm, gradativamente, assumido uma posição central na articulação de esforços direcionados a integrar soluções nesse sentido.

No campo da Administração, o DS é compreendido como uma complexidade de exigências sociais concebidas a fim de manter o desenvolvimento econômico ao longo de

gerações, no intuito de promover o uso responsável e eficiente dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e o progresso social, baseado nos princípios dos direitos humanos (Ransburg & Vágási, 2007). Quando inserido no cenário organizacional, portanto, o DS é pautado por demandas externas, mobilizações internas e concepções de longo prazo que envolvem aspectos econômicos, sociais e ambientais. Refere-se aos processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico do sistema organizacional ao longo do tempo, com reflexos diretos em uma determinada região em que a organização está inserida e indiretos em maiores escalas.

Pode-se afirmar que tanto as origens de muitos dos problemas ambientais e sociais quanto as suas soluções, podem ser apontadas nos processos organizacionais e interorganizacionais. Mesmo que instituições como o capitalismo e o Estado possam representar máquinas fomentadoras da degradação ambiental, assim como as decisões individuais que podem ser impactantes aos meios social e natural, são as organizações as engrenagens que de fato movem essas máquinas (Shwom, 2009). É notória a importância das organizações do setor privado, uma vez que podem potencialmente desempenhar um papel integral no DS, fornecendo recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia a fim de promover uma boa governança (Barkemeyer et. al, 2014).

Bazerman e Hoffman (1999) elencam quatro motivos que justificam o papel central das organizações privadas nos esforços direcionados para a sustentabilidade:

- Como categoria de excelência na busca por inovações tecnológicas, as empresas possuem melhores recursos para compreender o desenvolvimento econômico e seus respectivos *trade-offs* técnicos envolvidos.
- As empresas devem estar envolvidas nas decisões políticas e regulamentares do governo, pois muitas agências não têm o conhecimento ou os recursos para desenvolverem as melhores soluções.
- As empresas como estruturas integradoras do social, industrial e mercadológico acumulam poder, recursos e conhecimentos sistêmicos para influenciar não só aspectos econômicos, mas também os sociais e os ambientais. Além disso, agregam condições políticas para o desenvolvimento de soluções eficazes nesses domínios.
- As empresas podem se beneficiar com a criação de inovações que satisfaçam as preferências da sociedade em relação a produtos e serviços que resolvam problemas sociais e ambientais.

Percebe-se, assim, a relevância das organizações privadas como agentes sociais detentores de recursos e de competências peculiares. São influenciadores não só em seu domínio econômico e tecnológico, mas também político e social. Logo, são capazes de contribuir, orientar e determinar, em respectivas gradações, o desenvolvimento sustentável em níveis local, regional e global. Reconhecer e assumir esta condição são de responsabilidade não somente das próprias organizações, mas dos demais atores sociais (organizações públicas; governamentais e não governamentais; sociedade civil, etc.) com os quais elas se relacionam.

Vê-se, portanto, a necessidade de investir na facilitação da operacionalização da sustentabilidade em meio organizacional, de maneira coerente e consistente. Isso significa torna-la parte real dos processos decisórios estratégicos das organizações. Diante dessas considerações, analisar-se-á, no próximo tópico, como a sustentabilidade é definida e estudada em termos conceituais e práticos nas organizações, além de sua relação com a estratégia organizacional.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este tópico traz, em dois subitens, conceitos, implicações e indicações práticas da gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações. Primeiramente, são apresentadas uma revisão conceitual e as suas implicações para a gestão. Em seguida, a prática da sustentabilidade é enfatizada e destacada sua relação com a estratégica organizacional, buscando-se manter a construção do entendimento organizado nesta tese das inter-relações entre sustentabilidade, estratégia organizacional, competências organizacionais e competências humanas.

2.2.1 Implicações Conceituais para a Sustentabilidade em meio Organizacional

No tocante às questões conceituais, tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário empresarial, inúmeras definições e abordagens são propostas para se fazer menção a processos de gestão que incorporem a sustentabilidade. Por conseguinte, assim como ocorre com o DS, ainda não há – e talvez não haverá – um conceito singular ou consensual para a sustentabilidade em contexto organizacional, ou termo semelhante. “Sustentabilidade” pode significar coisas diferentes para as organizações.

Nas várias áreas do conhecimento que tangenciam esta incorporação, observam-se tendências distintas quanto à sua abordagem, algumas com maior ponderação

antropocêntrica/tecnocêntrica ou ecocêntrica, e outras buscando uma integração mais equilibrada entre a utilização e a preservação dos recursos econômicos, sociais e ambientais (Egri & Pienfield, 1998; Gladwin, Kenelly & Krause, 1995; Ketola, 2009).

Com relação à lente paradigmática utilizada para a compreensão da sustentabilidade em contexto organizacional, corrobora-se com a visão Gladwin et al. (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009), de que as visões mais integradoras, menos radicais, parecem mais pertinentes na incorporação de aspectos sociais e ambientais para uma sociedade que busca a sustentabilidade e, principalmente, para o contexto de gestão das organizações (Kassel, 2011). E esta constatação encontra alicerce não somente na academia, mas também entre as empresas. Segundo Valente (2012), é possível visualizar evidências de modelos e práticas de gestão que parecem interagir de maneira consoante a esta visão, denominada sustencentrismo (Gladwin et al., 1995).

Segundo Gladwin et al. (1995), o sustencentristmo – ou paradigma centrado na sustentabilidade – é responsável por articular o conhecimento e as discussões em uma abordagem interdisciplinar, capaz de operacionalizar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nas organizações. Valente (2012) afirma que o sustencentrismo preconiza a inclusão dos sistemas econômico, social e ambiental e a interdependência dos mesmos, sem que haja privilégios de qualquer sistema sob o outro. Tais sistemas se encontram em uma relação de causalidade em que são previstos efeitos de diversas decisões sob os ciclos ambientais, formas socioculturais de vida e sistemas econômicos.

Esta visão aproxima-se da abordagem reconhecida na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL (Elkington, 1999), a qual tem sido aplicada em uma significativa quantidade e variedade de estudos sobre o assunto (por exemplo, Dillyck & Hockerts, 2002; Hansmann; Miegb & Frischknechta, 2012; Høgevold et al., 2015; Smith & Sharicz, 2011; Valente, 2012; Vithessonthi, 2009; Santos et al., 2013). Pode-se considerar o TBL uma perspectiva de análise da sustentabilidade amplamente aceita não só pela academia, mas pela sociedade e pelas organizações (Høgevold et al., 2015). Por esta visão, compreende-se que as ações organizacionais devam se desenvolver contextualmente e condicionadas pela qualidade, temporalidade e disponibilidade de recursos, de forma a permitir uma gestão integrada de três elementos/pilares fundamentais: o econômico, o ambiental e o social.

Almejando jogar luz na necessidade de integração dos pilares, bem como dar-lhes mais evidência conceitual e prática, convencionou-se aqui, utilizando as bases referenciais estudadas, converter os pilares da sustentabilidade organizacional em três sustentabilidades: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social. As três

sustentabilidades são consideradas sustentadoras e viabilizadoras da sustentabilidade organizacional. Estudos que se utilizam da mesma terminologia (Bonn & Fischer, 2011; Dillick & Hockerts, 2002; Jamali, 2006; Krajnc & Glavic, 2005), permitem concluir que os três pilares estão implícitos nas três sustentabilidades propostas, contudo, em proporções diferentes.

A sustentabilidade econômica de uma organização indica que ela possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável com lucratividade considerável, sem a qual ela não se perpetuaria (Dyllick & Hockerts, 2002). Esta sustentabilidade é peça central do desenvolvimento sustentável, pois, a partir do lucro são promovidos empregos, por meio dos quais é proporcionada à comunidade a possibilidade de alcançar melhores condições de vida (Azapagic, 2003). Incorpora, dessa forma, o desempenho organizacional econômico no longo prazo, assim como a abordagem pela qual organização opera e os impactos sobre o contexto econômico em que atua (Bonn & Fischer, 2011).

A sustentabilidade ambiental refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização, observando os impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, procure minimizar os efeitos negativos e amplificar os positivos, tanto em processos de entrada quanto de saída (Krajnc & Glavic, 2005). A responsabilidade sobre o meio natural abrange mais do que cumprimentos legais ou iniciativas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos. Envolve, antes, uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais (Jamali, 2006).

A sustentabilidade social concerne ao impacto causado pelas organizações no sistema social onde operam, em níveis local, nacional e global. Diz respeito às atitudes organizacionais em relação aos funcionários, fornecedores, comunidade e consumidores, além de impactos na sociedade em geral, para além de seus domínios (Krajnc & Glavic, 2005). Em síntese, significa a preocupação e ação das empresas em relação aos impactos sociais por elas causados nas comunidades humanas dentro e fora da organização, tais como o desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, etc. (Barbieri; Vasconcelos; Andreassi & Vasconcelos, 2010). Central para a noção da sustentabilidade social é o conceito de justiça social (Bonn & Fischer, 2011).

Reforça-se a ideia de que as sustentabilidades social, ambiental e econômica devem confluir de forma articulada para a realização da sustentabilidade na organização e, por conseguinte, de um desenvolvimento sustentável mais amplo (Hansmann et al., 2012). É possível inferir que uma visão equilibrada a respeito de como articular e fazer uso dos recursos provenientes destas três esferas é essencial para se garantir às gerações futuras uma

sociedade economicamente próspera, regida por princípios de justiça e com melhores qualidades ambiental e de vida.

A abordagem do TBL não é isenta de críticas e as contestações referem-se basicamente às dificuldades ou ainda impossibilidade de sua aplicação na vida real (Hubard, 2009; MacDonald & Norman, 2007; Norman & MacDonald, 2004; Wasiluk, 2013). Questiona-se ainda a priorização ou dissociação da dimensão ambiental das demais atividades organizacionais (Hahn & Scheemesser, 2006) Reconhece-se que o TBL constitui uma abordagem necessária de ser incrementada, principalmente no sentido de sua operacionalização. Muitas são as aplicações isoladas ou dissimuladas (Norman & MacDonald, 2004). Isso acontece, entretanto, por razões geralmente alheias à tratativa conceitual e prática do TBL, como o próprio cinismo do comportamento organizacional em adotar a sustentabilidade – o que independe da abordagem utilizada.

Sendo assim, advoga-se que o TBL é uma das poucas abordagens que consegue tornar a sustentabilidade presente nas organizações. Sem colocar em demérito abordagens que defendem a inserção de um quarto ou um quinto pilar (Hacking & Guthrie, 2008), acredita-se que a abrangência alcançada pelo TBL é suficiente para comportar a complexidade inerente ao fenômeno. Ao mesmo tempo, sua "simplificação" em três dimensões proporciona maior facilidade no entendimento e nos desdobramentos práticos da gestão. Segundo Pava (2007), o TBL representa uma nova visão para os negócios, reforçando a ideia de que a atuação e o desempenho organizacional são multidimensionais. Além de imputar uma visão sistêmica sobre a sustentabilidade em três dimensões interdependentes, o TBL propõe que sua operacionalização seja simultânea e interativa. Enfatiza-se esta abordagem, portanto, como uma inspiração para a prática da sustentabilidade nas organizações (Høgevold et al., 2015).

Mediante estas considerações, define-se que a sustentabilidade em contexto organizacional representa o agir da organização[3] que integra de forma sistêmica e balanceada dos aspectos sociais, econômicos e ambientais. Para desenvolver-se em conformidade à sustentabilidade, portanto, nessa estrutura conceitual, uma organização deve antes desenvolver suas sustentabilidades econômica, ambiental e social, de maneira equilibrada e conforme a sua realidade de contexto.

Em consequência desta definição, tem-se que a sustentabilidade deve representar um novo modo de agir da organização. Insere-se holisticamente na organização e permite a construção de uma plataforma de aprendizagem (Cheng et al., 2010), propulsora da e

[3] Por agir da organização ou agir organizacional, compreende-se os processos de ações e decisões contínuos e dirigidos a determinadas finalidades que envolvem a dinâmica organizacional (Maggi, 2006).

proporcionada pela inovação (Castiaux, 2012; Smith; Voß & Grin, 2010), a partir da interação com toda sua cadeia de *stakeholders* (Hörisch; Freeman & Schaltegger, 2014; Valente, 2012). Sua incorporação, considerada pelo contexto em que se encontra a organização (Marrewijk & Werre, 2003), admite *trade-offs* intertemporais nos processos (Bansal & DesJardin, 2014; Hahn; Figge; Pinkse & Preuss, 2010) e contribui com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo (Mohrman & Worley, 2010).

A partir das implicações conceituais da compreensão da sustentabilidade, percebe-se uma severa ampliação de complexidade no processo decisório organizacional. Agora, em um contexto que tradicionalmente prioriza o fator econômico, duas novas variáveis foram inseridas, se um dia foram realmente separadas, ambiente e sociedade. A natureza dos relacionamentos com variados grupos de interesse também recebe indicativos de ser modificada, de uma relação tradicionalmente unilateral, em geral, para uma de compartilhamento e colaboração. Emergem novas perspectivas para a gestão da inovação, tendo em vista que suas demandas acabam por implicar a extrapolação da inovação sistematicamente integrada em todas as atividades organizacionais. Além disso, a dimensão temporal de gerações e cenários socioambientais também recebem posições de maior relevância na tomada de decisões estratégicas.

A despeito do razoável volume da literatura científica dedicado a questões conceituais acerca da sustentabilidade, pouco diz respeito a como ela deve ser alcançada e gerenciada no dia a dia organizacional. De acordo com Glavas & Mish (2015), já não se discute *se* as organizações irão incorporar a sustentabilidade ou o TBL, mas intenta-se compreender *as razões* e *os modos* como irão fazê-lo. Assim como ocorre com o conceito de sustentabilidade, em que não há uma uniformização, mas diretrizes gerais orientadoras como o Relatório de Bruntland e o próprio TBL, há alguns pontos de consensualidade entre diversos autores acerca de sua prática, observados não somente no âmbito teórico, mas empírico também. A convergência sobre a associação das práticas de sustentabilidade à estratégia organizacional é um deles. O item seguinte irá abordar este tema.

2.2.2. A Gestão Estratégica da Sustentabilidade

A implementação da sustentabilidade por parte das organizações prevê a integração das dimensões econômica, ambiental e social nos processos e nos conteúdos operacionais e estratégicos (Cheng et al., 2010). Assim, quando realizada de maneira consistente e não

apenas por vias discursivas, a sustentabilidade deve primar por uma abordagem sistêmica que incorpore e se alinhe à estratégia do negócio.

Para a presente tese, no contexto organizacional, a estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente; padrões consistentes de fluxos de decisões organizacionais a fim de lidar com o ambiente (Mintzberg, 1979). Não é, portanto, considerada um plano fixo, estático ou determinado, mas sim um agir orientador dinâmico, imerso em um fluxo de decisões.

Elementos básicos permeiam a gestão estratégica tais quais a definição de políticas, objetivos e ações, conscientemente elaboradas e que direcionam os rumos organizacionais (Ansoff & Mcdonnell,1993; Andrews, 2001). Hourneaux Junior, Galleli, Gallardo-Vázquez e Sánchez-Hernández (2017) apresentam uma série de aspectos constituintes da estratégia organizacional, como missão, visão, valores organizacionais, objetivos estratégicos, *stakeholders*, análise do ambiente e outros, conforme Anexo 2. A gestão estratégica recebe patamar de elevada importância na organização à medida que, além de direcionar a ação dos indivíduos e gerar consistência interna, permite que a empresa alcance o ajuste – ou alinhamento – estratégico (Andrews, 2001).

Por alinhamento estratégico, entende-se o ajuste dinâmico entre as prioridades estratégicas da organização e seus recursos com o ambiente (Galbraith & Kazanjiam, 1986; Walter, Kellermanns, Floyd, Veiga & Matherne, 2013). O conceito de alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia. No primeiro, o alinhamento refere-se ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo e também ao consenso entre os gestores quanto ao resultado das decisões estratégicas, com reflexos em aspectos de comprometimento e comunicação. Nos processos de implementação, o alinhamento diz respeito à integração entre vários elementos, com ênfase na estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas que deem condições para que se viabilize a proposta estratégica (Prieto; de Carvalho & Fischmann, 2009). Sendo assim, dentro desta proposta, a gestão estratégica da sustentabilidade é esperada a estar presente nestes dois processos também.

O processo de formulação da estratégia demanda processos de tomada de decisão para que as premissas de sustentabilidade sejam adotadas (por exemplo, definição de princípios e objetivos, elaboração de políticas corporativas, desenvolvimento e estabelecimento de ferramentas, etc.), e para que sejam consideradas atividades de gestão daí decorrentes: implementação, monitoramento e controle. Nesta pauta estão presentes: as conexões possíveis

e necessárias à estratégia e à natureza do negócio; a aderência à cultura organizacional[4], os ajustes às condições ambientais e ao momento experenciado pela organização.

Na implementação da estratégia, há a integração entre os vários recursos necessários ao alinhamento. Com a estratégia em foco, passa-se à identificação, a aquisição e à mobilização de recursos para se viabilizar a sustentabilidade na organização, juntamente ao detalhamento de competências organizacionais e humanas que a orientará. A partir daí, seriam formalizadas estruturas, dadas as indicações para o estabelecimento de práticas, padrões avaliativos e se definiriam os processos de realimentação.

Alguns autores se dedicaram a conectar os conceitos tidos como *mainstream* da estratégia a uma nova realidade, em que a sustentabilidade tornou-se parte intrínseca da estratégia e do negócio em si (Parnell, 2008; Stead & Stead, 2008; 2013). Parnell (2008) trata de elementos estratégicos tradicionais tais como a própria "estratégia", "plano estratégico", "*stakeholders*", "direcionadores estratégicos" e "estratégias genéricas" a fim de contextualizar como a Gestão Estratégica Sustentável (*Sustainable Strategic Management – SSM,* em inglês) emerge como uma nova subdisciplina no campo da Administração. Para o autor, esta se refere às "estratégias e processos correlatos associados à continuidade do desempenho superior – amplamente definido – a partir de ambas as perspectivas de mercado e ambiental" (Parnell, 2008, p. 39). Muito embora tal definição implique uma gestão agora interdisciplinar, o foco limitado na gestão ambiental como colocado pelo autor é insuficiente diante da complexidade da sustentabilidade.

Nesta linha, Stead e Stead (2008) veem a SSM como um avanço na evolução da gestão estratégica. A partir de uma perspectiva mais ampla, os autores sugerem que a SSM inclui processos que são simultaneamente economicamente competitivos, socialmente responsáveis e em equilíbrio com os ciclos da natureza. Recentemente, Stead e Stead (2013) inserem que a SSM pode potencialmente resultar em melhores desempenhos nos termos do TBL, assim como desenvolver capacidades organizacionais para a sustentabilidade.

Borland et al. (2014) agregam à esta discussão a ideia de que é necessária uma estratégia transformacional às organizações para que possam adotar a sustentabilidade de maneira consistente. Tal estratégia requer uma visão sobre a sustentabilidade em acordo com

---

[4] Em acordo com Schein (2010), assume-se a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Estes pressupostos, ao serem considerados válidos, passam a ser ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a tais problemas. Assim, segundo o autor, a cultura organizacional representa um marco referencial para os membros da organização, o qual influencia a conduta das pessoas que trabalham na empresa, estabelecendo padrões de convivência. A cultura organizacional funciona como elemento de coesão que mantém unida e estável a organização.

abordagens ecológicas, em que humanos e meio ambiente juntos formam os ecossistemas. Para as organizações, isso significa desenvolver capacidades dinâmicas ecocêntricas, a fim de que possam alcançar vantagens competitivas com base na sustentabilidade.

Diante das contribuições de Parnell (2008), Stead e Stead (2008; 2013) e Borland et al. (2014), é razoável afirmar que gerir a sustentabilidade de maneira estratégica implica posicionar a organização em consonância com os sistemas ecológico e socioeconômico. Da mesma forma, nota-se a demanda pelo desenvolvimento de capacidades – ou competências, como aqui são tratadas – direcionadas à sustentabilidade, considerando tanto demandas de curto quanto de longo prazo. O desempenho organizacional passa então a ser afetado por tais sistemas e competências, assim como recebem novas variações as concepções sobre a obtenção de vantagens competitivas.

Acrescenta-se ainda que a sustentabilidade demanda não apenas a associação, mas o alinhamento à estratégica organizacional. Isso deverá permitir a aproximação e trocas entre diferentes perspectivas para a identificação e o desenvolvimento da estratégia, ou seja, entre abordagens *insed-out*, *outside-in, top-down,* e *bottom-up*. Em outras palavras, o alinhamento estratégico favorece as organizações em considerar simultaneamente o ecossistema ao qual pertencem, assim como seus recursos e competências para atuar em conformidade à sustentabilidade.

Percebe-se, portanto, que muito além de ser considerada uma 'adição', a sustentabilidade precisa ser parte integral dos negócios, inserida sistemicamente em todas as atividades organizacionais e em seu contexto de atuação (Azapagic, 2003). A missão, visão e valores da organização necessitam refletir o comprometimento com a sustentabilidade e com as demandas que esta carrega, a fim de que seja parte inerente ao processo decisório, bem como ao conteúdo estratégico (Bonn & Fischer, 2011).

Há também a participação influente dos líderes executivos, fundamental para a adoção das premissas da sustentabilidade por todos os níveis da organização (Kassel, 2011). Aos líderes cabe o papel de acompanhar o modo pelo qual o conceito de sustentabilidade é concebido e introduzido na organização. Devem construir competências nos sistemas em que são responsáveis (educação, comunicação, recompensa, desempenho), além de ampliar e aprofundar o engajamento de *stakehoders*. Os líderes a frente de práticas de sustentabilidade são similares a outros "líderes efetivos", contudo, devem possuir competências adicionais que possibilitem incluir uma maior gama de *stakeholders* e uma mentalidade diferente quanto à finalidade das organizações (Smith & Sharicz, 2011).

Do mesmo modo como defendido por Lamming, Faruk e Cousins (1999), acredita-se que o grande objetivo para uma organização que considera de maneira responsável atuar conforme as premissas da sustentabilidade é adotar modos de agir consistentes com a própria organização, ao invés de simplesmente apresentar-se como uma entidade sustentável desenvolvida *per se*. A sustentabilidade em meio organizacional carrega um conceito flexível, apesar de complexo, que pode ser aplicado em diferentes níveis que não somente na alta hierarquia. Ou seja, pode tanto acomodar estratégias corporativas, quanto conectar planejamentos complexos às atividades organizacionais rotineiras.

Defende-se a ideia de que um modelo orientador de gestão da sustentabilidade organizacional deve emergir, ser incorporado e estar alinhado à estratégia de negócios. Além de ser sensível ao contexto. Tais condições implicam ter a sustentabilidade presente e integrada em decisões operacionais, táticas e estratégicas, não só em assuntos rotineiros ou internos (quanto ao clima e à cultura organizacional, por exemplo), mas também em questões que envolvem atores sociais externos (prefeituras, organizações da sociedade civil) e eventos específicos (crises, por exemplo). Além disso, a sustentabilidade incidirá sobre o desenvolvimento, a aquisição e a alocação dos mais diversos recursos, desde maquinários à marca, inclusive – e, sobretudo, – os humanos, no sentido de abranger recrutamento, seleção, decisões referentes à carreira e, consequentemente, ao desenvolvimento de competências humanas e organizacionais.

Alguns estudos demonstram que as organizações passam por estágios progressivos em incorporar a sustentabilidade. Ao longo do tempo, as empresas tendem a avançar de posicionamentos mais defensivos e não responsivos para o reconhecimento de que adotar a sustentabilidade pode representar uma contribuição também ao *compliance* e à eficiência de recursos. Em estágios mais avançados, a pró-atividade estratégica tende a se destacar (Klettner et al., 2014). Dependendo da ambição da organização, o avanço com relação ao alinhamento estratégico à sustentabilidade pode levar a aprimoramentos no desempenho, novas orientações organizacionais ou ainda definir novas maneiras de se fazer negócio, de modo mais sustentável (Marrewijk, 2010).

Embora seja razoável reconhecer que os estudos que associam a sustentabilidade e o desempenho organizacional sejam variados em termos de resultados (Mcwilliams; Siegel & Wright, 2006; Wasiluk, 2013), em geral, é possível verificar que empresas que adotam a sustentabilidade associam efeitos positivos em seu desempenho (Castiaux, 2012; Galpin et al, 2015). Gerir estrategicamente a sustentabilidade pode ser vista como uma fonte de inovação diferenciada além de dar condições às organizações em alcançar vantagens competitivas.

Permite a redução de riscos, a construção e manutenção da reputação e o desenvolvimento de competências organizacionais valiosas (Husted & Allen, 2006).

Além disso, ao buscar auxiliar o empregado a se relacionar pessoalmente aos princípios de sustentabilidade adotados, a organização recebe em troca a moralidade, lealdade e níveis de produtividade que são por si só, uma fonte de diferenciação. Outra fonte pode advir do aproveitamento da expertise dos *stakeholders* por parte da organização, de forma a complementar as suas próprias competências. É o compartilhamento dessas competências que pode representar fontes de diferenciação (Valente, 2012). Atuar tendo em vista a sustentabilidade tende a proporcionar uma condição de sustentar um agir organizacional diferenciado em que a vantagem competitiva é considerada como um efeito natural desta incorporação.

Diante das considerações apresentadas, assume-se que a gestão estratégica da sustentabilidade diz respeito à gestão da sustentabilidade na organização, suportada em competências e em alinhamento à estratégia organizacional, que a permite aprimorar seu desempenho em termos econômico, social e ambiental.

Isso posto, é preciso fazer a diferenciação com relação às estratégias de sustentabilidade. De acordo com Galpin et al. (2015), estas concernem às abordagens sistêmicas para a sustentabilidade, voltadas à competitividade da organização no longo prazo. As estratégias de sustentabilidade são conectadas à missão e à visão do negócio, e envolvem objetivos e metas, mas que, se elegidos e alcançados isoladamente não propiciam uma abordagem compreensiva do fenômeno na organização. Assim, para que o compromisso com a sustentabilidade a permeie como um todo, os autores afirmam que o processo de definição destes objetivos esteja conectado às estratégias do negócio, em nível funcional, e que eles sejam cascateados também para os indivíduos.

A execução das estratégias definidas para a sustentabilidade tem o potencial de reduzir custos e riscos, elevar a reputação e a legitimidade da empresa, acelerar a inovação e o reposicionamento, e cristalizar caminhos e trajetórias de crescimento – todos de vital importância para a criação de valor ao acionista (Hart & Milstein, 2003). Mas, sem esforços diligentes que criem uma infraestrutura organizacional capaz de suportar seu desenvolvimento, o empenho da empresa em implementá-las de maneira bem sucedida será provavelmente tolhido (Galpin et al., 2015).

A despeito de a ideia da sustentabilidade não ser tão recente para a maioria das empresas de diversos setores, portes e localidades, parece que os gestores ainda estão apreensivos com relação à sua implementação. Enquanto muitos executivos reconhecem a

relevância e necessidade da sustentabilidade, e casos de sucesso possam ser encontrados na literatura atual, os desafios conceituais e instrumentais em implementa-la parecem dificultar sua operacionalização (Galpin et al., 2015).

A realização da sustentabilidade permanece desafiadora, particularmente no que tange à integração horizontal de suas diversas variáveis pela organização (Klettner et al., 2014). Em meio à propagação de novas práticas e estudos que buscam promover e/ou relatar a gestão sustentável, observa-se um maior número de iniciativas relacionadas a guias ou a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, em lugar de novas estratégias de implementação, sistemas de mensuração e modelos gerenciais (Eweje, 2011; Barkemeyer et al., 2014; Hahn & Scheemesser, 2006; Vos, 2007). Mesmo os índices de desempenho organizacional orientado à sustentabilidade, tão comuns na literatura, são questionados. Comumente, priorizam quantidades absolutas e relativas de emissões, desperdício e consumo em detrimento de indicadores socioeconômicos, muitas vezes negligenciados, em virtude da dificuldade de mensurar e avaliar a dimensão social, quando comparada à ambiental (Nunes Alamino, Shaw & Bennett, 2016)

Para Høgevold et al. (2015), uma das razões para tal encontra-se na questão de que muitas organizações veem a sustentabilidade sob uma perspectiva universal ao invés de considera-la a partir de sua própria estratégia e então definir como a sustentabilidade poderia ser integrada neste sentido. Mohrman e Worley (2010) acrescentam que os desafios em incorporar efetivamente a sustentabilidade atingem as organizações em quatro pontos de mudança: 1) a necessidade de alinhamento de objetivos; 2) a inerente natureza multifuncional da transição; 3) a construção de conexões transfronteiriças e redes de relacionamento que criem valor; e 4) o desafio do desenvolvimento de competências.

De fato, sabe-se que ter a sustentabilidade incorporada no negócio demanda tempo e implica, sobretudo, transformações profundas externa e internamente, tanto em termos materiais – estrutura, processos e recursos (Vithessonthi, 2009), quanto em questões mais subjetivas, como as relacionadas à cultura e à identidade organizacional (Scully-Russ, 2012). Tais mudanças tipicamente são iniciadas com o desenvolvimento de uma visão e estratégia de sustentabilidade, passando para alterações nos processos de trabalho e nos comportamentos esperados (DuBois & DuBois, 2012).

Epstein e Buhovac (2010) recomendam que, para assegurar a adoção da sustentabilidade e superar os obstáculos em implementá-la em alinhamento à estratégia organizacional, há a necessidade de inserir um sistema formal de gestão que a suporte. Tais sistemas ou modelos de gestão tipicamente incluem o controle administrativo, a mensuração

do desempenho e sistemas de recompensas capazes de orientar o comportamento dos funcionários em direção a objetivos estratégicos da sustentabilidade. Além disso, Smith e Sharicz (2011) afirmam que estes modelos contribuem para iniciar processos de governança e liderança, planejamento, mensuração e divulgação das informações pertinentes, para adotar perspectivas de aprendizagem e para inserir novos valores relacionados à cultura organizacional.

É possível encontrar diferentes modelos, desenvolvidos a partir de teorias diversas e para finalidades não necessariamente equivalentes, igualmente válidos em seu contexto de análise. No entanto, acredita-se que a gestão estratégica da sustentabilidade articulada pela lógica das competências apresenta mais respostas e avanços, quando comparado a outros modelos dessa mesma natureza (Munck; Bansi & Galleli, 2016). Este tema voltará a ser discutido em maior profundidade no Capítulo 4.

Compreendidos os conceitos a respeito da sustentabilidade em meio organizacional e sua gestão em alinhamento à estratégia, o próximo abordará a temática das competências organizacionais e humanas, agregando mais elementos à construção da compreensão das inter-relações entre estratégia e competências para a gestão da sustentabilidade.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VISÃO BASEADA EM RECURSOS, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E COMPETÊNCIAS HUMANAS

Neste capítulo serão abordados os conceitos relacionados à gestão por competências nas organizações. Como preceito e teoria base para sua compreensão, primeiramente serão explorados aspectos concernentes à Visão Baseada em Recursos. Também serão pontuados entendimentos referentes à competência organizacional e à competência humana. Procurar-se-á ao final de cada tópico associar as definições assumidas à gestão da sustentabilidade organizacional, nos termos desta tese.

3.1 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A RBV uma perspectiva teórica fundamental para a construção da teoria sobre competências, a mesma é assumida também como orientadora das propostas contidas nesta tese. Desde a década de 1980, a Visão Baseada em Recursos tem-se destacado como uma das teorias mais aceitas no campo da estratégia, influenciando em amplitude o pensamento moderno da gestão estratégica organizacional (Newbert, 2007).

Como os estudos pioneiros nestas abordagens podem ser citados o de Penrose (1959), considerado o primeiro trabalho a discutir o conjunto de recursos existentes nas organizações, e o de Wernerfelt (1984), provavelmente o primeiro pesquisador a utilizar o termo "teoria da firma baseada em recursos". A força da teoria da RBV é relacionada com a habilidade de explicar, em termos gerenciais, como alguns competidores são mais lucrativos que outros, como colocar a ideia de competência essencial em prática, e como desenvolver estratégias diversificadas (Paiva; Roth & Fensterseifer, 2008).

De acordo com Hart (1995), para que os recursos que a organização obtém acesso sejam fontes potenciais de vantagem competitiva, estes devem ser valiosos, insubstituíveis, formados de maneira tácita por processos socialmente complexos, além de serem raros, ou seja, específicos a uma determinada empresa. Tais recursos, quando combinados com objetivos direcionados, formam competências referentes à tecnologia, *design*, aquisição, produção, distribuição e serviços na organização. São as competências, portanto, os fatores determinantes do sucesso ou insucesso das estratégias adotadas com vistas à obtenção da vantagem competitiva.

Na RBV, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e competências que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado. Os defensores desta

abordagem diferenciam recursos de competências a partir do entendimento de que a empresa tem acesso, mesmo que temporário, aos recursos e, por outro lado, a competência é construída/ativada a partir de um conjunto destes (Mills et al., 2002). Em síntese, enquanto os recursos são considerados finitos em oferta e depreciáveis quando compartilhados com terceiros, as competências referem-se aos processos dinâmicos, não findos, específicos e contextualizados da organização que são difíceis de imitar e acumulam aprendizagem, no longo prazo (Castiaux, 2012; Spanos & Prastacos, 2004).

De suma importância na RBV é o fato de que os recursos e as competências que a organização detém são considerados fontes fundamentais de vantagem competitiva, caracterizadas pelas propriedades de distribuição heterogênea entre as organizações de determinado setor. Apesar de as organizações comumente terem acesso a recursos semelhantes, é a capacidade em configurar, desenvolver, implantar e combinar estes recursos de maneira diferenciada, ou seja, a competência organizacional, que constitui a fonte da heterogeneidade (Leite & Porsse, 2003; Spanos & Prastacos, 2004).

Vale ressaltar que os recursos são propensos a gerar não só vantagens, mas também desvantagens competitivas à empresa. Os recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. Na maioria das circunstâncias, não são os recursos, mas os processos de entrega destes recursos que geram mais diretamente a vantagem competitiva (Lewis, 2003). É preciso que os recursos sejam mobilizados, coordenados e entregues para se garantir o desempenho organizacional desejado. É esta instância de mobilização e coordenação de recursos que denomina a competência organizacional (Fernandes; Fleury & Mills, 2006).

A influência da RBV prolifera-se pelo campo do conhecimento da gestão e na área dos estudos referentes à sustentabilidade, ou à responsabilidade social corporativa, também tem sido largamente utilizada (Borland et al., 2014; Fowler & Hope, 2007; Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011; Russo & Folts, 1997). Segundo Russo e Folts (1997), esta abordagem oferece uma ferramenta peculiar para lapidar a análise sobre as políticas sociais corporativas. Primeiro, por ter um grande foco no desempenho como uma variável chave e, em segundo lugar, a RBV, assim como a literatura referente à responsabilidade social corporativa, tem a flexibilidade de adaptar a visão sobre os recursos ao reconhecer a importância de conceitos intangíveis, como o *know-how*, a cultura organizacional e a reputação.

Há também implicações estratégicas advindas da observação da sustentabilidade pelas lentes da RBV. Primeiramente, a sustentabilidade passa a ter condições de ser inserida como um elemento integral do negócio e de estratégias de diferenciação, pois mesmo se não

diretamente vinculada a produtos/serviços ou processos produtivos, pode ser vista como um modo de construção ou manutenção da reputação. Uma segunda implicação é a de que por meio desta perspectiva, é possível pontuar uma série de prognósticos, acerca de padrões de investimentos em sustentabilidade, ou seja, da movimentação de recursos, em variadas empresas e setores (McWilliams et al., 2006).

Para Russo e Folts (1997), a RBV permite avaliar e conceder o ajuste a respeito do que a organização tem a competência em fazer e o que ela tem a oportunidade em fazer. Ao tratar-se de questões ligadas à sustentabilidade nas organizações, há que se considerar os constrangimentos e oportunidades oferecidos pelo próprio meio ambiente (biofísicos), além, daqueles encontrados no ambiente social, como as demandas sociais. Hart (1995), autor da ideia que ele denominou de Visão Baseada em Recursos Naturais (NRBV, do inglês *Natural Resources Based View*), defende que determinadas forças ambientais exigem e fazem desenvolver diferentes recursos chaves nas organizações e, conseguintemente, competências que levam a diferentes caminhos para obtenção de vantagens competitivas.

Russo e Folts (1997), baseados na NRBV, chamam atenção para o aspecto de que compreender as demandas sociais como parte do ambiente externo à organização, faz que recursos únicos sejam desenvolvidos – melhor entendidos como competências, após a revisão da abordagem –, e que implicações sobre características de vantagens competitivas sejam repensadas. Hart e Dowell (2011) então, ao revisitarem o estudo, além de trazerem novas e mais atualizadas perspectivas, enfatizam que investimentos em competências organizacionais específicas dependerão tanto do contexto ambiental externo quanto do estoque existente de recursos.

A NRBV, como estruturada originalmente por Hart (1995) e posteriormente analisada por Russo e Folts (1997), leva a compreender a pertinência e relevância de se desenvolver e articular recursos e de se considerar os ambientes internos e externos em prol de uma gestão da sustentabilidade mais abrangente e consciente. Ao ser revisitada, as competências passam a ter maior destaque nas associações entre recursos, estratégias de sustentabilidade e vantagens competitivas. Percebe-se que, ainda que não explicitadas, as inter-relações entre competências organizacionais, competências humanas, estratégia e sustentabilidade já começam a emergir.

Uma ressalva a se fazer é a de que ao seguir as premissas sustentáveis, o ideal da vantagem competitiva muda em relação aos seus valores, como tradicionalmente apregoada pela RBV (Glavas & Mish, 2015). A busca pela vantagem competitiva permanece, porém, não com um fim em si mesma, visada a todo custo. Não é intenção que a concorrência ilegal/desleal seja estimulada, pelo contrário, princípios como a ação colaborativa e

concorrência “saudável” regem novos caminhos ou simplesmente alternativos para a obtenção de posições acentuadas no mercado. Esta ideia se aproxima à noção de “vantagem colaborativa”, em que as organizações são conectadas por redes interdependentes de relacionamentos, desenvolvidas e fomentadas pela colaboração estratégica, a fim de proporcionar benefícios mútuos (Chen & Paulraj, 2004). Portanto, a partir de uma orientação pela sustentabilidade, o desenvolvimento e a gestão de competências únicas à organização, principalmente, é que deverão diferenciá-la frente aos concorrentes.

A abordagem da RBV sugere assim que as competências são parte da estrutura organizacional e, como tal, devem influenciar o delineamento da estratégia, em resposta às demandas ambientais (Baker et al., 1997). Fleury e Fleury (2004; 2008) argumentam que a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica e cíclica entre as competências organizacionais e a estratégia, em que o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formam um círculo que se retroalimenta. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, também promove novas competências individuais em um círculo virtuoso (Fleury & Fleury, 2004). Esse ciclo tende a respeitar o ideal da práxis, pois aproxima, por definição, aspectos teóricos às ações organizacionais.

Esta inter-relação pode confluir em benefícios diretos para a organização, permitindo o alinhamento entre objetivos de curto e longo prazo, uma melhor coordenação da gestão na identificação e desenvolvimento de competências que devem fomentar novas estratégias, bem como o aumento da sinergia entre novas e competências já existentes. Ainda que não originalmente considere as relações com o ambiente externo, sendo esta uma das maiores críticas a esta abordagem (Hart, 1995; Russo & Folts, 1997), vertentes mais dinâmicas e integrativas a respeito da própria RBV (por exemplo, Barney et al., 2001; Hart & Dowell, 2011; Russo & Folts, 1997) e das competências (por exemplo, Bitar & Hafsi, 2007; Boyatzis, 1982) inserem este fluxo com o macroambiente como fundamental também para a formulação e execução estratégica, além do desenvolvimento de recursos e competências.

Esta perspectiva estratégica ainda implica e ressalta a importância da integração e diferenciação por competências de todos os níveis de uma organização. Isso requer coordenação e comunicação adicionais (Bitar & Hafsi, 2007), pois aplica às competências patamares diferentes de complexidade. Ademais, há a participação do indivíduo – concomitantemente ao desenvolvimento de competências humanas – como elemento

imprescindível para a formação e desenvolvimento das competências organizacionais (Spanos & Prastacos, 2004). Ainda que estas questões já tenham sido vislumbradas por outros autores que abordam as competências a partir da RBV, em geral, nesta teoria, a relevância concedida às competências dos indivíduos não aparece com tanta notoriedade.

É perceptível, porém, conforme o entendimento construído até então, que a aderência à abordagem das competências demanda da organização esforços integrativos entre os ambientes externo e interno, entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas. Os próximos tópicos irão explorar de maneira mais específica estes dois últimos conceitos.

3.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS

A despeito de o debate referente às competências organizacionais e individuais/ humanas ter assumido importância crescente, extrapolando os muros da academia, seu conceito ainda não encontra consenso na literatura (Thach, Eng & Thomas, 2002). Nicolai e Dautwiz (2010) afirmam que o conceito de "competência" ou de "*core competence*" tornou-se uma das definições mais populares da gestão, podendo ser encontrada em linguagens ambíguas, abstratas, vagas e até mesmo contraditórias no meio empresarial. É possível encontrar este termo definido em diversas formas, sob a ótica de diversos paradigmas, em enfoques individuais, coletivos, organizacionais, e dentre cada um deles, é possível encontrar outras inúmeras classificações.

Simplificadamente, é possível identificar duas correntes teóricas principais sobre competências aplicadas às dimensões organizacional e humana: uma mais racionalista e objetivista, e outra mais interpretativista e subjetivista. Em acordo com Haland e Tjora (2006), não se acredita que estas visões sejam completamente independentes ou divergentes. Pelo contrário, ambas possuem limitações e pode-se dizer que são complementares e interdependentes. Como já defendido por Bogner, Thomans and McGee (1999), um modelo de competência exige tal dinamicidade que não pode ser atingida por apenas uma ou outra perspectiva. À medida que a perspectiva racionalista pode ser utilizada para a medição e visualização de entregas, resultados e objetivos, a interpretativista pode ser aplicada para a formação e desenvolvimento das competências e seus elementos constitutivos. Não há melhor abordagem, a racionalista ou a interpretativista, depende do foco em vista, a despeito de que, em termos de escopo, esta última se mostra mais abrangente.

Sabe-se, como abordado em tópico anterior, que as raízes teóricas do conceito de competência organizacional estão imbricadas na Visão Baseada em Recursos. Fundamentado na RBV, o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) pode ser considerado o marco acadêmico mais representativo da discussão. Predecessores desta corrente teórica, Mills et al. (2002) compreendem que os recursos são coordenados em um determinado caminho, e sempre será possível entender uma competência a partir de seus recursos, sendo possível aprimorá-la. Além disso, sua conexão à estratégia organizacional é essencial.

Entende-se por competência organizacional um agir da organização, o qual envolve a mobilização de recursos (tangíveis e intangíveis), com vistas a alcançar resultados estratégicos específicos. Elas representam "o que a organização é conhecida por, o que ela é boa em fazer e como padroniza suas atividades para entregar valor" (Ulrich & Dulebohn, 2015, p. 195). As competências devem constituir o foco para a definição e prática estratégica em todos os níveis da organização (Prahald & Hamel, 1990).

As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências dos indivíduos, de tal forma que o resultado total é maior do que a simples soma das competências individuais (Berényi, 2012; Fleury & Fleury, 2004). Assim, a competência organizacional ocorre em interação com condições ambientais favoráveis, além da interação com e entre as pessoas, em que se destaca também o papel do coletivo (Buller & McEvoy, 2012; Spanos & Prastacos, 2004). Devem estar em constante atualização e aprimoramento – portanto, em constante mudança (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Elas estão conectadas ao processo de aprendizagem organizacional, acúmulo de conhecimento e, como são construídas ao longo do tempo, como um processo parte da rotina organizacional, tornam-se imbricadas à cultura da organização. Ou seja, são contextuais e idiossincráticas (De Carolis, 2003; Spanos & Prastacos, 2004). A colaboração entre *stakeholders* é fator essencial para o seu desenvolvimento, a fim de maximizar o aprendizado e a efetividade organizacional (Roberts, 2001). Observa-se, dessa forma, que o modo como os indivíduos vivenciam o trabalho é importante para a constituição e a viabilização da competência organizacional (Haland & Tjora, 2006).

Nessa linha, não se concebe uma organização como competente por si mesma, mas sim, se define a organização competente em determinados aspectos, justamente pela competência de gerir suas redes de relacionamento e de desenvolver as competências dos indivíduos nelas inseridos (Borim-de-Souza, 2010). São as competências do indivíduo, ou competências humanas, juntamente a condições ambientais, que possibilitam o desenvolvimento e a entrega das competências organizacionais.

Em verdade, em perspectiva histórica, o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob o prisma do indivíduo, vinculado às lentes da Teoria Clássica da Administração, como uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter os desempenhos superiores. Desde o final da década de 1970, houve uma ampliação das pesquisas sobre competências, proliferando e diversificando a temática em vários campos do conhecimento, formando diferentes escolas (Le Deist & Winterton, 2005), e fomentando distintas abordagens sobre o tema, por exemplo, a educacional, a psicológica e a estratégica (Markus, Cooper-Thomas & Allpress, 2005). Independentemente da lente utilizada, em geral, as competências dos indivíduos – ou competências humanas – são diretamente associadas ao ambiente de trabalho, ou seja, às organizações.

Entende-se por competência humana uma condição/potencial para agir a partir da mobilização de recursos – conjunto de conhecimentos, atitudes e valores[5] –, com vistas à determinada entrega (Chen & Naquin, 2006; Haland & Tjora, 2006; Maggi, 2006). Envolve um processo contínuo e interdependente de saberes e agires (Maggi, 2006), engajados em diferentes níveis de maestria e estados, direcionados a certos objetivos estabelecidos por padrões de entregas (Chen & Naquin, 2006). Este processo ocorre por meio da interação com outros indivíduos e com as próprias condições ambientais (Barth, Godemann & Rieckmann, 2007).

A competência humana demonstra, assim, uma combinação de elementos distintos: conhecimento e experiência, valores, história profissional e pessoal (Maggi, 2006; Sandberg, 2000). Para além de características particulares do indivíduo, é contextual e dependente da cultura organizacional (Haland & Tjora, 2006; Sandberg, 2000). Bem por isso, é impossível reproduzi-la ou transpô-la para outra situação (Maggi, 2006); além do que, pode ser manifestada de maneira diferente, por pessoas diferentes, em situações semelhantes (Capaldo, Iandoli & Zollo, 2006). Assim como as competências da organização, as competências humanas também devem estar em constante atualização e aperfeiçoamento, portanto, em constante mudança (Wilkinson et al., 2001).

---

[5] A temática referente aos valores constitui um tema extremamente debatido nas áreas da Sociologia, da Psicologia e da Administração. Sem intenção de aprofundar o assunto, mas em reconhecimento à sua relevância para esta tese, considera-se os valores como convicções básicas de um modo específico de conduta (Robbins, Judge & Sobral, 2010). São posturas que orientam as escolhas dos indivíduos e, portanto, estão na base das atitudes. Os valores também podem ser organizacionais, no sentido de serem crenças ou concepções conscientes compartilhadas que norteiam as escolhas e padrões de comportamentos dos indivíduos em relação à organização (Schein, 2010).

Espera-se que a organização observe os indivíduos que nela exercem suas funções não como meramente um recurso ou um ativo, mas sim uma extensão estratégica de todos os objetivos mercadológicos. Assim sendo, as competências identificam a proficiência dos indivíduos em tomarem decisões acertadas mediante situações de dificuldades complexas, operacionais, táticas ou estratégicas. E, para tanto, o desenvolvimento destas competências deve ocorrer, principalmente, por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais em seus funcionários (Dutra, 2001; Munck, Borim-de-Souza, Castro & Zagui, 2011). Cabe à organização poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente, recompensando-a e dando um lugar privilegiado à aprendizagem da autonomia como autodesenvolvimento (Moura & Bitencourt, 2006).

Compreender competências organizacionais e humanas também envolve a definição de "entregas" (Woodruffe, 1992), como já indicado. As entregas correspondem à objetivação da competência: são "resultados" que devem advir das competências, entendendo que estas são elementos subjetivos – ou um conjunto de comportamentos pretendidos (Boyatzis, 2008) – em ação (McLagan, 1996). Apesar de ser um conceito originalmente indicado para o âmbito individual, é também utilizado para as competências organizacionais. É preciso frisar que determinadas condições estruturais, ou seja, um ambiente organizacional propício deve existir a fim de permitir que as entregas sejam possíveis (Berényi, 2012).

Conforme Dutra (2001), a entrega consiste em uma dimensão da competência concernente àquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização: o fato de que uma pessoa detém uma competência, não implica necessariamente que a organização se beneficie diretamente deles; é a verificação da entrega que indica este benefício. Esta verificação também dá condições para que sejam retratadas inclusive as falhas da não-entrega, que devem ser foco de atenção para futuras decisões. A mesma lógica se aplica para a dimensão organizacional; deter uma competência na gestão de produtos, por exemplo, não necessariamente significa alto desempenho neste quesito, os objetivos organizacionais devem ser incorporados em estratégias para alcança-los.

Muito embora as evidências empíricas comprovadoras das inter-relações objetivas entre competência organizacional e humana sejam limitadas, por nexo causal, pode-se afirmar que seriam as competências humanas, associadas a outros elementos como cultura organizacional e macro ambiente, por exemplo, que possibilitariam o desenvolvimento das competências organizacionais (De Vos, De Hauw & Willemseb, 2015; Fernandes et al., 2006). Haland e Tjora (2006) já afirmavam que nem questões administrativas, desenvolvimento de estruturas ou a cultura organizacional, tampouco aspectos relacionados

ao desenvolvimento individual isoladamente podem explicar o desenvolvimento de competências organizacionais. Em adição, para Moura e Bitencourt (2006), inclusive o sistema de crenças e o estilo comportamental da empresa podem constituir a existência informal destas competências.

Para além de competências humanas, portanto, todas estas dimensões devem ser consideradas a fim de que haja a compreensão sobre a composição de competências organizacionais. Mas, ainda que se reconheça a influência de outros fatores, indubitavelmente, o desempenho organizacional dependerá da competência de seus membros individuais.

Embora este seja um fato reconhecido, a conexão das competências organizacionais à estratégia e sua conversão e operacionalização em termos de competências humanas mostra-se uma dificuldade no meio empresarial (Ruas et al., 2005). Um dos desafios na gestão articulada por competências é, nesse sentido, segregar e harmonizar ferramentas que deem condições para utilizá-las e desenvolvê-las estrategicamente. Saber articular e aplicar o conhecimento e a competência humana permite à organização executar tarefas necessárias como gerir o fluxo do conhecimento, realizar a seleção de funcionários de maneira alinhada aos propósitos organizacionais, buscar pontos de motivação, apoiar instrumentos de coordenação nos trabalhos em equipe, entre outros. Logo, desenvolver competências humanas e mensurar suas entregas de forma alinhada à estratégia, são fatores chave para o próprio desenvolvimento organizacional (Berényi, 2012).

Fleury e Fleury (2008) ressaltam a necessidade de as empresas explorarem e desenvolverem suas competências de maneira consistente com as estratégias competitivas e as demandas de mercado. A formulação de estratégias deve ser sistêmica e dinâmica, em permanente processo de mudança, mediante análises do ambiente interno e externo à organização. Nesse contexto, a descrição das competências de uma organização e a estruturação das mesmas através de um modelo de gestão articulados por competências pode ser um ponto inicial para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos, os quais alinharão necessidades organizacionais, preocupações mercadológicas e perspectivas pessoais (Munck & Borim-de-Souza, 2012).

Experiências acerca do extensivo uso destes modelos, utilizados em diversos ambientes organizacionais, mostram que estes possibilitam o alcance de benefícios substanciais ao fomentar o alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e a estratégia da empresa. As competências, se desenvolvidas em consonância à estratégia, podem ser utilizadas como poderosos instrumentos de comunicação a fim de traduzir estratégias em

termos comportamentais, os quais são mais facilmente compreendidos e, portanto, aplicáveis (Vakola, Soderquist & Prastacos, 2007).

Mediante tais arguições, são perceptíveis as oportunidades na gestão das competências para a gestão da sustentabilidade nas organizações: a condição de propiciar o alinhamento estratégico, bem como a de estabelecer ambientes facilitadores de mudanças organizacionais e comportamentais, requeridas para a incorporação da sustentabilidade no contexto organizacional. O próximo capítulo irá discutir o papel das competências na gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações, bem como propor um *framework* inicial orientador de tal gestão.

4. INTER-RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: A PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK

Após definidos os entendimentos a respeito de sustentabilidade em meio organizacional e sua gestão de maneira estratégica, assim como sobre as competências organizacionais e humanas, este capítulo irá explorar as inter-relações entre eles. Este capítulo é construído com base no levantamento bibliográfico realizado, mas também já apresenta discussões mais críticas e análises desenvolvidas.

São quatro tópicos que o compõe: no primeiro, será debatido o papel das competências na gestão estratégica da sustentabilidade; em seguida, no segundo tópico, serão expostos alguns modelos de gestão da sustentabilidade e a abordagem das competências. O terceiro especifica a operacionalização de competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade e, por fim, o quarto tópico apresenta a elaboração da proposta inicial do *framework* conceitual representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

4.1 O Papel das Competências na Gestão Estratégica da Sustentabilidade

A afirmação de que é necessário desenvolver competências específicas para que a organização seja capaz de lidar estrategicamente com os desafios que trazem a sustentabilidade (Osagie et al., 2014) provoca questionamentos como: Mas, por que competências? Qual seu papel ou sua influência na gestão da sustentabilidade? E, talvez mais importante, que competências são essas? A partir deste tópico, buscar-se-á responder a estas questões.

Sobre os motivos para tal escolha, primeiramente, enfatiza-se que a gestão por competências, ao exigir o interligar e o aproximar de indivíduos e organização, propicia uma ambiência facilitadora de discussões sobre a problemática relação entre os interesses econômicos, ambientais e sociais (Munck, 2013). Há uma valorização do ser humano enquanto agente de mudanças e da organização como um ambiente para recepção, tratamento e transferência destas revoluções (Munck & Borim-de-Souza, 2012). Diferentemente de abordagens que priorizam processos organizacionais apenas, a gestão articulada por competências prioriza a atuação e o desempenho em interação entre organização e indivíduos, essencial para a inserção e o desenvolvimento da sustentabilidade.

Além disso, tendo em vista que a sustentabilidade enquanto fenômeno de interesse às organizações requer, acima de tudo, mudanças internas e externas, a aproximação à lógica da gestão por competências torna-se pertinente no contexto de gestão. De fato, as competências organizacionais possibilitam que a organização alcance um patamar propício para mudanças e adaptações (Haland & Tjora, 2006; Maggi, 2006). Do mesmo modo, o desenvolvimento de competências humanas contribui para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho e a percepção de novas realidades, além de incidir sobre a formação das pessoas (Bitencourt, 2005; Boyatzis, 2008).

Assim, a gestão articulada por competências pode contribuir para a gestão estratégica da sustentabilidade à medida tem por prerrogativa estender-se por todos os níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional, favorecendo mudanças coordenadas em toda a organização. Uma vez que é feita a escolha pela sustentabilidade, os processos, os relacionamentos, as práticas organizacionais em si passam a ser redefinidos, reconduzidos e mensurados de uma nova maneira. A abordagem das competências e as ferramentas atreladas a ela podem dar condições para tal.

Por exemplo:

Uma empresa reconhecida pela competência em inovação, ao buscar atuar a partir da sustentabilidade de maneira estratégica, irá realinhar tal competência de modo que seja pautada por este fenômeno. Processos produtivos, projeções de imagem, relacionamentos com consumidores, por exemplo, serão revistos em sua definição, operacionalização e seu desempenho. Do mesmo modo, competências humanas que dão condições para as entregas desta competência organizacional de inovação, agora "sustentável", serão revisitadas também em termos conceituais, de aplicação, de desenvolvimento e de mensuração.

Em tópico anterior, afirmou-se que o alinhamento estratégico é considerado prerrogativa para a gestão estratégica da sustentabilidade. Este deve ser estabelecido anteriormente e ser mantido durante os processos de decisões e ações que envolvem a gestão da sustentabilidade. Afirmou-se ainda que a gestão por competências, por suas prerrogativas e práticas adequadas, é capaz de propiciar este alinhamento – daí sua relevância e pertinência para tal. Como "estar alinhado" é requisito nos processos de formulação e implantação da estratégia, é necessário esclarecer então o papel da gestão das competências organizacionais e humanas neste sentido.

Na fase de formulação da estratégia, há a definição da sustentabilidade como uma competência organizacional macro e central, de suas subcompetências organizacionais, e a definição de competências humanas apropriadas para suportá-las. O contexto organizacional é considerado neste momento. Há então o estabelecimento de políticas, planos e objetivos,

assim como a elaboração de rotas e ferramentas para o desenvolvimento das competências. Concomitantemente, são compreendidas as implicações sobre as decisões tomadas, nos contextos ambientais interno e externo à organização. Percebe-se que, pautadas em competências organizacionais e humanas, as estratégias e os desdobramentos definidos são orientados de maneira articulada em acordo à sustentabilidade.

No processo de implementação da estratégia, as entregas para as referidas competências são definidas. Elas devem ser apontadas para um período de tempo, nos percursos operacionais, táticos e estratégicos a fim de que possam traduzir objetivos e metas, disseminadas por unidades de negócio e áreas/departamentos. Quando aplicável, devem ser estendidas para os domínios externos da organização, envolvendo *stakeholders*, por exemplo. Tal formatação permite manter uma dinâmica sistêmica, permitindo e estruturando conexões intra e inter competências organizacionais e humanas. Consideram-se ainda as implicações para a organização e seus membros sobre estes apontamentos, principalmente em termos de desenvolvimento e mensuração de desempenho.

Importante frisar que uma organização que já tenha uma estratégia definida poderá ou não passar por um novo processo de formulação estratégica. Pois se nesta organização já houver preceitos da gestão da sustentabilidade definidos, adequações e ajustes deverão ser suficientes para a implementação. Caso estes preceitos não existam, deverá ser (re)iniciado todo o processo.

Do mesmo modo, a compreensão sobre o alinhamento estratégico abarca igualmente os processos de "realinhamento". Se por um lado, a existência de padrões organizativos é recomendável, e se por uma sequência lógica, a formulação procede a implementação, por outro, a dinamicidade das organizações prevê que ambos os processos sejam flexíveis o suficiente para serem revisitados, reajustados, e se for o caso, substituídos. Tais revisões podem surgir mediante eventos externos, como novas legislações e o surgimento de novas tecnologias ímpares para a realização da estratégia, ou ainda por razões internas, por exemplo, fusões e aquisições e decorrentes mudanças estruturais que também afetam de algum modo objetivos, direcionamentos e competências da organização.

Em síntese, acredita-se que a partir do momento da decisão em adotar a sustentabilidade numa organização, o modelo de negócios, as políticas, estratégias e operações devem, de fato, interagir sob alguma referência (Lüdeke-Freund, 2009). E, para esta referência, propõe-se a gestão estratégica da sustentabilidade ser guiada pela abordagem das competências. A Figura 1 provê a representação ilustrativa do raciocínio desenvolvido até então.

Figura 1 – O papel das competências organizacionais e humanas na gestão estratégica da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em uma perspectiva ampla, a Figura 1 demonstra o papel das competências organizacionais e humanas, conectadas a partir de ferramentas de gestão por competências, em favorecer a gestão da sustentabilidade, tornando possível o alinhamento à estratégia organizacional. As setas duplas mostram os inter-relacionamentos existentes entre estes elementos. Como consequência, os objetivos estratégicos são associados às orientações de sustentabilidade, envolvendo o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas.

É preciso admitir a possível coexistência de elementos da estratégia organizacional, de competências organizacionais e humanas cujo vínculo não seja direto e explícito à gestão da sustentabilidade. Este ponto é admitido especialmente nos casos de organizações para as quais as conexões entre estes elementos estejam imaturas, em incorporação em estágios iniciais em relação à sustentabilidade. No entanto, pela lógica defendida, a tendência é a de que, à medida que se evolua esta perspectiva na organização, todas as decisões e ações que envolvam a formulação/implementação da estratégia organizacional sejam ao mesmo tempo refletidas para e reflexos da gestão estratégica da sustentabilidade. Logo, há as implicações para as competências.

Infere-se que o (des)alinhamento na definição de um destes elementos afeta o outro e, do mesmo modo, o (des)alinhamento no relacionamento entre algum deles implicará o (des)alinhamento nos outros existentes, em maior ou menor grau. Por exemplo, em casos de desalinhamento entre a estratégia organizacional, já nos processos de formulação, e a gestão da sustentabilidade, na definição de metas, uma consequência comum são as ações isoladas, como certificações ambientais obtidas como fim mercadológico e que não refletem a realidade da organização. As competências organizacionais nesse âmbito poderão com

alguma probabilidade estar também desalinhadas (isso se existirem), do mesmo modo como pode ocorrer com as humanas.

Em outras palavras, traduzir a sustentabilidade em acordo com a abordagem das competências significa propiciar que esta deixará de estar presente somente no discurso organizacional e passará a transformar-se em ação potencial. Fala-se em ação potencial, pois as competências são os mecanismos para tornar a sustentabilidade em práticas, mas, necessitam estar alinhadas com a proposta estratégica e com a realidade vivenciada pela organização, caso contrário, corre-se o risco de reforçarem a estaticidade ou até mesmo os sofismas. Sem as competências e seu respectivo alinhamento com a estratégia organizacional, são grandes as probabilidades de criarem-se discursos vazios e, consequentemente, reduz-se as chances destes se converterem em ações de fato.

Ainda assim, se reconhece ser possível que mesmo o alinhamento estratégico previsto, incentivado e facilitado não deve garantir o desenvolvimento de competências. Outros elementos coexistentes na organização, referentes muitas vezes ao comportamento organizacional e humano, como disputas de poder e articulações políticas, podem influenciar a dinâmica das inter-relações e, consequentemente, impedir ou dificultar a gestão estratégica da sustentabilidade em acordo com o que se propõe.

Uma gestão articulada por competências adequada oferece ferramentas que propiciam esta transformação de premissas e políticas – ou seja, definições e conceitos abstratos – em ação. Isso pode ser feito a partir de trajetórias mais objetivas ou mais subjetivas, por meio de definições operacionais de competências organizacionais e humanas, estabelecimento de padrões de entrega e suas respectivas avaliações. A gestão por competências pode oferecer instrumentais mais "racionalizadores" da gestão, como o perfil profissiográfico, a determinação de metas coletivas, remuneração variável, as escalas de carreira, entre outros. Além disso, podem ser feitos trabalhos de mudança cultural a partir de programas educacionais, e outros de natureza subjetiva e que busquem aprofundar-se na organização.

Compreende-se, dessa forma, que a gestão por competências, frente à sua estrutura e seus pilares, representa uma resposta plausível às organizações na busca pela operacionalização da gestão estratégica da sustentabilidade. Ao interligar objetivos organizacionais e perspectivas individuais, ao mesmo tempo em que se aproxima dos anseios sociais, a ideia é a de que, no longo prazo, se estrategicamente gerenciada via competências, a sustentabilidade passará a ser inerente ao funcionamento da organização, ao seu próprio desenvolvimento.

Pelas arguições apresentadas neste início de capítulo, justificou-se e esclareceu-se o papel da gestão articulada por competências para a gestão estratégica da sustentabilidade. Entretanto, ainda há dúvidas sobre as competências organizacionais e humanas necessárias para lidar com tal realidade e sobre como articulá-las na organização. O próximo tópico, ao responder estas questões, tem por objetivo afunilar os fundamentos para a elaboração de um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

4.2 Modelos de Gestão Estratégica da Sustentabilidade e a Abordagem das Competências

A sustentabilidade demanda modelos/*frameworks* de gestão que permitam à organização entender e agir em conformidade com as premissas da sustentabilidade, mensurar seu desempenho e avaliar seu progresso, bem como dispor de meios para comunicar políticas e avanços para seus *stakeholders* (Azapagic, 2003; Barkemeyer et. al, 2014). Estes modelos configuram referências em relação aos rumos dados à gestão da sustentabilidade, favorecem o esclarecimento de conceitos e funções e, assim, podem contribuir para facilitar sua ocorrência.

Importante esclarecer que estes modelos de gestão da sustentabilidade não devem ser confundidos com os modelos de negócio para a sustentabilidade (Stubbs & Cocklin, 2008). Enquanto os primeiros dizem respeito a referências organizadas em forma de modelo/*framework* orientadoras da gestão da sustentabilidade, os segundos concernem aos modelos de negócio, às arquiteturas organizacionais para geração de valor, para estruturar suas operações e definir o relacionamento com o cliente e cadeia de valor (Teece, 2010), em acordo com premissas da sustentabilidade. Sendo assim, um modelo de negócios para a sustentabilidade pode (invariavelmente irá) conter um modelo de gestão para a sustentabilidade. Porém, adotar o último não significa necessariamente adotar o primeiro.

Com base na literatura, Munck et al. (2016) identificaram três parâmetros de referência para a avaliação de modelos para a gestão da sustentabilidade nas organizações. A partir das indicações dos autores, e com os entendimentos apreendidos até então, estão dispostos a seguir no Quadro 1 quesitos presentes em modelos para que possam ser considerados adequados para a gestão estratégica da sustentabilidade, nos termos desta tese:

Quadro 1 – Parâmetros de referência para um modelo de gestão estratégica da sustentabilidade

Parâmetro	Referências
O modelo deve ser estruturado com diretrizes claras e formalizações sistêmicas capazes de serem aplicadas em diferentes contextos organizacionais e, ao mesmo tempo, possuir flexibilidade o suficiente para adequar as especificidades que distinguem as diversas realidades das organizações.	Klettner et al. (2014); Mohrman e Worley (2010) Høgevold et al. (2015) Lamming, Faruk e Cousins (1999)
O modelo deve permitir que a sustentabilidade seja implementada e gerida como parte integral e contextual dos negócios, alinhada à estratégia organizacional, por meio de sua inserção em decisões e ações operacionais, táticas e estratégicas.	Azapagic (2003) Bonn e Fischer (2011). Epstein e Buhovac (2010) Munck et al. (2016) Murthy (2012)
O modelo deve prever e propiciar que a sustentabilidade se paute pelo desenvolvimento interligado de competências organizacionais e humanas que orientem a sua inserção, implementação e acompanhamento, a fim de que remetam concomitantemente retornos econômicos, agregação de valor social e preservação ambiental.	Munck et al. (2016) Osagie et al. (2014) Valente (2012) Wilkinson et al. (2001)

Fonte: A autora, elaborado com base em Munck et al. (2016).

Estudos anteriores pontuam a necessidade de um *framework* global de gestão que permita uma abordagem sistêmica e estrutural para administrar de maneira estratégica a sustentabilidade (Azapagic, 2003; Klettner et al., 2014). O argumento aqui defendido é o de que, sinteticamente, este modelo deve ser suficientemente genérico e flexível, porém direcionador; permitir o alinhamento estratégico e prever e estimular o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas.

Dentre as propostas encontradas na literatura para a gestão da sustentabilidade há certa diversidade, por exemplo, o estudo de Hart (1995), apoiado na Visão Baseada em Recursos; o modelo de Azapagic (2003) que faz uso de conceitos como análise *SWOT*; a proposta de Hart e Milstein (2003) que se apoia na abordagem da criação de valor; o estudo de Wheeler et. al (2005), o qual se baseia na perspectiva de redes organizacionais; as propostas de Figge et al. (2002), Lüdeke-Freund (2009) e de Cheng et al. (2010) que têm por base o *Balanced Scoredcard* e o modelo estruturado sob a perspectiva dos sistemas, de Abdelkafi e Täuscher (2016).

Em análise crítica a modelos distintos, Munck et al. (2016) concluíram que apesar da validade de cada um deles em seus contextos particulares, a proposta articulada pela lógica das competências apresenta mais respostas e avanços para a gestão estratégica da sustentabilidade. Isso, devido à possibilidade dada pela abordagem das competências em permitir a gestão da sustentabilidade sob condição de alinhamento à estratégia organizacional, já comentada anteriormente. A possibilidade de alcançar elementos estratégicos, de desenvolvimentos organizacional e humano em um escopo integrado de alinhamento,

portanto, faz da abordagem das competências um diferencial para a gestão da sustentabilidade.

Na literatura nacional e internacional, é possível encontrar algumas iniciativas que consideram esta abordagem como elemento fundamental para a gestão da sustentabilidade, algumas mais preliminares, outras mais avançadas, por exemplo, os trabalhos de Wilkinson et al. (2001); Berényi (2012); Murthy (2012); Borland et al. (2014) e Munck (2013).

Wilkinson et al. (2001) discutem que para que a organização consiga lidar com os desafios da sustentabilidade, é necessário que se desenvolvam competências que incluam o design e desenvolvimento de produtos, gestão de marketing e de recursos humanos, assim como a gestão da produção. Ou seja, competências que estejam presentes e sejam entregues por todas as dimensões da administração da organização.

Para que estas entregas possam acontecer, Wilkinson et al. (2001) apontam para a necessidade de se desenvolver nos indivíduos competências técnicas e de gestão. Competências humanas devem ser valorizadas e promovidas de maneira holística e integrada na organização, sendo que as necessidades, aspirações e potenciais dos indivíduos também devem ser considerados. Para líderes em nível estratégico, é esperada a posição de impulsionadores políticos e a tomada de decisão será mais descentralizada. Já para os níveis subsequentes na hierarquia, a expectativa é por líderes coordenadores, mentores e integradores, que conectem as competências humanas às estruturas, tecnologias e práticas da organização.

Wilkinson et al. (2001) debatem sobre a relevância não só do desenvolvimento e da inter-relação das competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade, mas também sobre a condição de estarem inseridas de maneira holística e integrada ao negócio da organização. Por outro lado, não indicam quais competências seriam estas, tampouco propõem um modelo ou ao menos orientações estratégicas para tal integração.

Berényi (2012) embasa seu estudo no argumento de que são competências organizacionais específicas que permitem a harmonização do negócio às premissas de sustentabilidade assumidas para aquele contexto. Estas competências são consideradas linhas horizontais que devem ser integradas por toda a organização, vinculadas a competências em nível individual. Além disso, interagem com todas as outras competências presentes naquele contexto, organizacionais e humanas.

Para que sejam desenvolvidas, o autor propõe que as competências para a sustentabilidade, em ambas dimensões, estejam orientadas por um *framework* apoiado na ideia de consciência ambiental. Componentes deste *framework*, em ordem sequencial, estão

os facilitadores dos comportamentos organizacional e humano; os elementos modificadores de tal; a tomada de decisão e a realização das práticas em si. O aprendizado e a educação aparecem como fatores de alimentação neste processo de desenvolvimento de competências.

Berényi (2012) coloca as competências em posição de destaque para a gestão da sustentabilidade nas organizações, assim como induz ao entendimento sobre a associação entre as competências organizacionais e humanas, nesse sentido. No entanto, apesar de indicar características, o autor não apresenta qualquer proposta conceitual ou operacional explícita de quais seriam tais competências ou como elas se inseririam na gestão.

Murthy (2012) advoga que para superar os desafios do desenvolvimento sustentável, as organizações precisam desenvolver novas competências estratégicas. Sendo assim, como base para a obtenção de vantagem competitiva estratégica, é crítica a necessidade de desenvolver e lapidar recursos e competências relacionados à sustentabilidade. A presença destes pode contribuir para que a organização simultaneamente aprimore o bem estar social e humano, reduza o impacto ecológico e efetivamente atinja seus objetivos organizacionais.

Os recursos apontados pelo autor seriam: melhoria contínua; integração de *stakeholders*; reconfiguração para mudança disruptiva; incorporação da inovação e visão compartilhada. Já as competências organizacionais: prevenção da poluição; minimização do desperdício; gestão de produtos; tecnologias limpas; engajamento com a base da pirâmide; antecipação da legislação e sensibilização; gestão do "*know-how*" verde; cooperação tecnológica com o mundo em desenvolvimento. Tanto os recursos quanto as competências propostas são para o nível organizacional.

Baseado na abordagem da RBV, Murthy (2012) enfatiza o papel de competências organizacionais estratégicas específicas, apoiadas em determinados recursos, para obtenção de vantagem competitiva em termos de sustentabilidade. Apesar de o autor trazer as conexões com a estratégia da organização, o desenvolvimento destas competências indicadas, bem como o fator humano, ou seja, as competências humanas, são ausentes na sua proposta.

Borland et al., (2014) compreendem que para que as organizações possam tornar-se ecoefetivas e ecologicamente sustentáveis de fato, seus ecossistemas devem ser estendidos em perspectiva global para que abarquem os sistemas natural, humano e biofísico. Para tanto, propõem um *framework* baseado em capacidades dinâmicas ecocênctricas, que parte do princípio de que a organização comprometida em atingir a sustentabilidade, ou a eco-efetividade, orienta-se por uma estratégia de gestão transformacional.

Esta estratégia é pautada em atividades organizacionais compreendidas pelos 5Rs indicados pelos autores: repensar; reinventar; redesign; redirecionar e recuperar. As

respectivas capacidades dinâmicas para tal são embasadas na própria abordagem teórica das capacidades dinâmicas e suplementada pelos autores: sensoriamento; detecção; reconfiguração; remapeamento e aproveitamento. São apresentadas as definições de cada uma destas capacidades, assim como estabelecida a participação de gestores e outros membros da organização.

Ainda que não estruturadamente em forma de modelo, Borland et al. (2014) enfatizam a conexão entre estratégia e o desenvolvimento organizacional a partir das capacidades dinâmicas para a gestão da sustentabilidade, sendo a participação dos gestores fundamental nestes termos. A despeito de apresentarem definições detalhadas e exemplos da operacionalização da proposta, os autores não mencionam as competências humanas que sustentariam tais capacidades, tampouco questões sobre seu desenvolvimento.

A proposta de Munck (2013) tem por base a RBV, a Teoria do Agir Organizacional (Maggi, 2006) e a lógica das competências (Mills et al., 2002). O autor defende que o agir organizacional – processo de ações e decisões nunca acabado e em permanente construção – pode ser traduzido como uma competência organizacional. Isso permite objetividade na descrição e torna-o capaz de registrar eficiência na ação organizativa frente aos resultados almejados (Maggi, 2006). Assim, a competência relata o melhor uso possível e articulado dos recursos, é meio de fomento e verificação da eficácia nos processos de ações e decisões.

A partir da ideia de que a sustentabilidade corresponde a uma macro competência organizacional vinculada à estratégia e suportada por uma série de recursos, Munck (2013) apresenta o *framework* representativo do acontecimento da sustentabilidade organizacional (FRASOR). As interações sugeridas pelo FRASOR permitem analisar e equilibrar a relação de conflitos entre interesses econômicos, sociais e ambientais e exigem um raciocínio de gestão capaz de integrá-los no cotidiano decisório das organizações, considerando *trade-offs*.

A sustentabilidade organizacional, segundo a construção do autor, é convertida em uma macro competência central viabilizada pelas competências chave: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social, que por suas vezes, são viabilizadas pela interação e atendimento de outras três competências de suporte, Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção Socioeconômica .

As competências organizacionais apontadas possuem definição operacional, entregas possíveis e indicações para sua mensuração e avaliação. Tanto a estrutura do FRASOR quanto seu desenvolvimento teórico não favorecem, no entanto, uma compreensão mais aprofundada a respeito do alinhamento estratégico na gestão da sustentabilidade, tampouco das associações às competências humanas necessárias.

Os cinco trabalhos mencionados, de Wilkinson et al. (2001); Berényi (2012); Murthy (2012); Borland et al. (2014) e Munck (2013) possuem virtudes, todavia, são limitados em algum ponto quando se trata de uma proposta holística para a gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações, em conformidade aos parâmetros indicados no Quadro 1. Em geral, todas as propostas enfatizam o papel das competências organizacionais e/ou humanas, porém, seu desenvolvimento em relação à operacionalização em um modelo/*framework* de gestão é bastante limitado.

O FRASOR, elaborado por Munck (2013), pode ser visto como o que mais se aproxima dos respectivos parâmetros de referência. Com relação ao primeiro deles, o FRASOR é suportado por uma visão sistêmica de inter-relacionamentos entre as competências organizacionais em seus diferentes níveis. Do mesmo modo, tem por premissa ser um modelo genérico, que possa ser utilizado como orientação por diferentes organizações. Sobre o segundo parâmetro, pode-se afirmar que, de maneira geral, o FRASOR está de acordo, uma vez que sinaliza a necessidade do alinhamento estratégico e de sua extensão pelos âmbitos operacional, tático e estratégico da organização. Contudo, este *framework* não se aprofunda em aspectos gerenciais relacionadas a esta questão. No que tange ao terceiro parâmetro, percebe-se também um atendimento parcial. O FRASOR é estruturado nas competências organizacionais para a gestão da sustentabilidade e, embora se esclareça a importância do indivíduo para tanto, as competências humanas não são explicitadas.

Diante das considerações e análises apresentadas, é razoável concluir que até o momento não há uma proposta embasada em uma perspectiva holística da gestão da sustentabilidade, integrando estratégia, competências organizacionais e humanas. Ainda que a associação à estratégia seja pré-requisito, que haja o reconhecimento sobre as competências organizacionais e humanas, não é possível encontrar um modelo que integre todos estes elementos simultaneamente. Para avançar no objetivo desta tese, o próximo tópico irá especificar as competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

4.3 A Operacionalização de Competências Organizacionais e Humanas para a Gestão Estratégica da Sustentabilidade

Osagie et al. (2014) admoestam que para que a organização seja capaz de usufruir dos benefícios das práticas sustentáveis, não basta desenvolver políticas, criar departamentos específicos, implementar códigos de conduta, sistemas de gestão ou ter disponível um líder comprometido. Lidar com os desafios e problemas complexos que trazem a sustentabilidade

requer competências específicas, tanto em nível organizacional quanto individual. Como já alertado, até então, não se encontra uma proposta que abarque tais competências em um mesmo escopo. Sendo assim, neste tópico serão exploradas separadamente as competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade nas organizações e, em seguida, apresentada a proposta destas competências no âmbito desta tese.

Uma análise atenta da literatura permite elencar alguns estudos a respeito de competências organizacionais para a sustentabilidade. Enquanto alguns pesquisadores focam determinados tipos de competência, a competência de inovação para a sustentabilidade (Kleef & Roome, 2007), por exemplo, buscou-se por proposições mais abrangentes, justamente pela visão holística da gestão que pressupõe esta tese. Nesse sentido, serão abordados os trabalhos de Wilkinson et al. (2001), Murthy (2012) e Munck (2013).

Como já comentado, Wilkinson et al. (2001) acreditam que competências organizacionais devem estar presentes e que sejam entregues por todas as dimensões da administração da organização. No Quadro 2, segundo os autores, estão dispostas as áreas em que devem ser desenvolvidas as competências organizacionais, e suas respectivas entregas – que embora não explicitadas como tal pelos autores, puderam ser inferidas pelo decorrer do texto.

Quadro 2– Áreas de desenvolvimento e entregas de competências organizacionais para a sustentabilidade.

Área de competência organizacional	Entrega
Design e desenvolvimento de produtos	Produtos menos impactantes ao meio ambiente.
Gestão de marketing	Aumento da conscientização do consumidor em relação a fatores ambientais. Sucesso do negócio a partir da provisão de produtos ambientalmente seguros.
Gestão de recursos humanos	Desenvolvimento de competências no longo prazo.
Gestão da produção	Gestão para além do "baixo custo", associando eficiência de recursos a processos e a procedimentos sustentáveis.

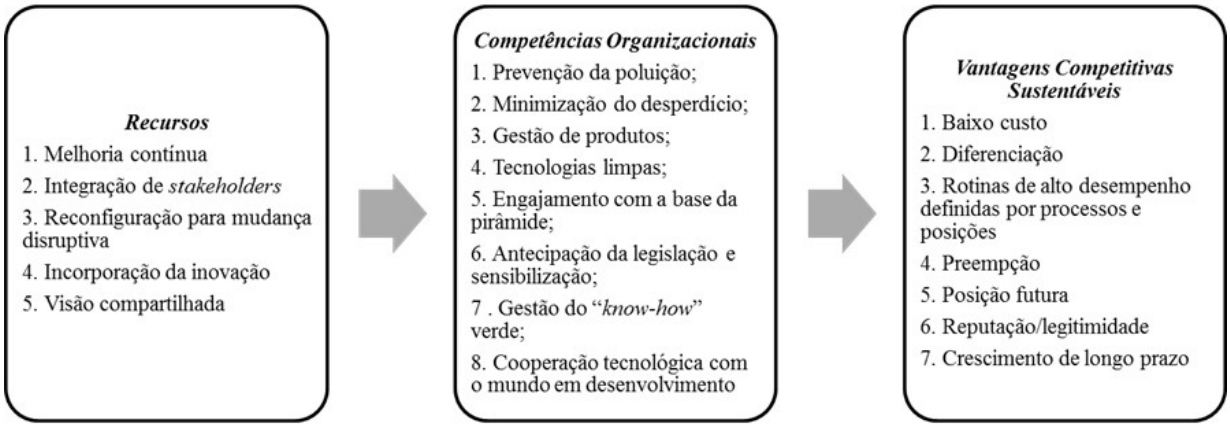
Fonte: Elaborado com base em Wilkinson et al. (2001).

Observa-se que Wilkinson et al. (2001) intentam abarcar as principais áreas funcionais de uma organização, conferindo uma visão abrangente do desenvolvimento de competências organizacionais para a sustentabilidade. Por outro lado, tendo por base o TBL, percebe-se certa limitação. As dimensões econômica e ambiental são predominantes em relação à dimensão social, que aparece na "conscientização do consumidor" – cujas motivações são por si só questionáveis, à medida que prevê o consumo – e no "desenvolvimento de competências" no longo prazo. Demais *stakeholders* como comunidade e os envolvidos na

cadeia de valor não são mencionados. Além disso, a não indicação de competências, suas definições operacionais, assim como explanações sobre seu desenvolvimento fazem a proposta dos autores restrita.

Murthy (2012), por sua vez, elabora um fluxo de causalidade a partir de uma série de recursos, competências organizacionais para a sustentabilidade e estratégias de criação de valor. Com base em trabalhos reconhecidos no assunto (como Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011; Nidumolu et al., 2009; Porter & Kramer, 2006; Prahalad & Hart, 2002), os autores propõem recursos (valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis), competências organizacionais cujo desempenho decorre dos recursos e das rotinas, e vantagens competitivas sustentáveis advindas de estratégias únicas de criação de valor. A Figura 2 ilustra esta ideia.

Figura 2 – Recursos, competências e vantagens competitivas para a sustentabilidade.



Fonte: Traduzido de Murthy (2012)

A ideia de Murthy (2012) segue a lógica da abordagem teórica da RBV e explicita justamente o fluxo inerente a esta visão: recursos-competências-vantagem competitiva. Nas competências organizacionais, é possível encontrar certo equilíbrio entre as dimensões do TBL. Há as justificativas para a escolha de cada um dos elementos, porém, não a especificação ou explicação das causalidades propostas. Não é possível identificar quais dos recursos levariam à quais competências e à quais vantagens competitivas. Além disso, proposições para a operacionalização, o desenvolvimento, e avaliação das competências organizacionais são ausentes.

Munck (2013) apresenta seis competências organizacionais estruturantes da sustentabilidade no ambiente organizacional, sendo elas: as competências chave: Sustentabilidade Econômica (SE), Sustentabilidade Ambiental (SA) e Sustentabilidade Social (SS), viabilizadas pela interação e atendimento de outras três competências de suporte,

combinadas em pares, Ecoeficiência (EE), Justiça Socioambiental (JSA) e Inserção Socioeconômica (ISE).

Vale esclarecer que a competência organizacional central representa um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia. As competências organizacionais chave representam um pequeno número de agires essenciais, geralmente entre três e seis, esperados de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização. Já as competências organizacionais de suporte pepresentam um agir organizacional validado capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências (Munck et al., 2011).

Assim, enquanto as competências de suporte (EE, JSA e ISE) representam os meios de operacionalização para o desenvolvimento das competências chave (SE, SA e SS), sob responsabilidade do nível tático, estas orientam e relatam o acontecimento da competência central, Sustentabilidade Organizacional, sob responsabilidade do nível estratégico, a qual por seu caráter sistêmico e retro alimentador, exige, orienta, retrata e promove todo este processo. No Quadro 3 são elencadas a definição operacional para estas competências bem como suas entregas esperadas.

Quadro 3 – Competências de suporte da sustentabilidade organizacional.

		Definição Operacional	Entregas Esperadas
Competência Organizacional Central	**Sustentabilidade Organizacional (SO)**	Agir organizacional que se insere holisticamente na organização, considerando *trade-offs* e permitindo a construção de uma plataforma de aprendizagem, a partir da interação com toda a cadeia de *stakeholders*. Sua incorporação deve alinhar-se ao contexto da organização e aos preceitos do desenvolvimento sustentável da sociedade.	Equilíbrio sistêmico e balanceado de investimentos e resultados das sustentabilidades econômica, social e ambiental.
Competências Organizacionais Chave	**Sustentabilidade Econômica (SE)**	Agir organizacional que possibilita a viabilidade econômico/financeira. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade no longo prazo. Representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços.	Realização eficaz das entregas definidas para a ecoeficiência e a inserção socioeconômica.
	Sustentabilidade Ambiental (SA)	Agir organizacional que possibilita a viabilidade ambiental. Abrange a prevenção e minimização dos impactos negativos e amplificação dos positivos gerados pela organização nos sistemas naturais e que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos.	Realização eficaz das entregas definidas para a justiça socioambiental e a ecoeficiência.
	Sustentabilidade Social (SS)	Agir organizacional que possibilita a viabilidade social. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais em níveis local, nacional e global. Trata de tópicos como o desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, entre outros.	Realização eficaz das entregas definidas para a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental.
Competências Organizacionais de Suporte	**Ecoeficiência (EE)**	Subagir organizacional que reflete o saber intercambiar objetivos e resultados econômicos e ambientais de forma que haja benefícios mútuos e ampliados para ambos.	Produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida.
	Inserção Socioeconômica (ISE)	Subagir organizacional que reflete o saber engajar da organização em favor do coletivo, de forma que haja garantia de oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, além de outros *stakeholders* identificados.	Constatação de emancipação de forma prático-intelectual destes *stakeholders* a fim de que possam se manter inseridos tanto social quanto economicamente na sociedade.
	Justiça Socioambiental (JSA)	Subagir organizacional que reflete o saber conduzir as atividades da organização a partir do exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política.	Subsidio de conhecimento, formação e oportunidades para o corpo funcional e para os demais *stakeholders* da organização a fim de que minimize as injustiças e desigualdades socioambientais que a circundam.

Fonte: Elaborado a partir de Munck (2013).

Observa-se na proposição de Munck (2013) o evidente embasamento na abordagem do TBL. Além das competências organizacionais chave que abarcam cada uma das três dimensões explicitamente (econômica, social e ambiental), nas competências de suporte nota-se que embora haja a predominância de uma ou outra dimensão, todas aparecem em cada uma delas, com maior ou menor ênfase, ressaltando seu caráter de inter-relações. Além da definição operacional e entregas esperadas, o autor apresenta uma matriz de avaliação para as competências organizacionais indicadas, assim como para a decorrente avaliação da sustentabilidade organizacional.

Os três estudos analisados, Wilkinson et al. (2001), Murthy (2012) e Munck (2013), apresentam propostas interessantes, contudo, também são circundados por limitações. O trabalho de Munck (2013) demonstra maior desenvolvimento e maior sinergia com as circunstâncias desta tese por se tratar da proposição de um *framework* para a gestão da sustentabilidade nas organizações, o FRASOR. O autor baseia-se nos fundamentos teóricos da RBV e do Agir Organizacional (Maggi, 2006), parte dos princípios da abordagem do TBL, assim como compartilha das preocupações com o alinhamento estratégico para elaborar sua proposta.

Outros trabalhos nesta mesma linha de pesquisa foram desenvolvidos a fim de avançar e validar os conceitos e os relacionamentos propostos no FRASOR. Bansi (2013), Galleli (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014), constataram a validade qualitativa das estruturas da Sustentabilidade Social, Ambiental e Econômica, respectivamente. Galleli, Munck, Pilli e Mazzon (2014) analisaram favoravelmente a validade do FRASOR em termos quantitativos, a partir da modelagem de equações estruturais. Elege-se o estudo de Munck (2013), portanto, como base para a compreensão das inter-relações propostas entre sustentabilidade, estratégia, competências organizacionais e humanas em um modelo de gestão.

Estabelece-se, assim, que a sustentabilidade, em contexto organizacional, por si mesma pode ser considerada uma macro competência organizacional. Além disso, irá exigir, promover, orientar e retratar o acontecimento de competências organizacionais menores (ou subcompetências), assim como o de competências humanas (Munck, 2013). Isso significa que os processos de tomada de decisão e as ações da organização serão pautados por esta competência, e que nos processos de formação e implementação da estratégia organizacional, ela também estará incluída. A partir do momento em que a sustentabilidade esteja desenvolvida no patamar em que se verifiquem “entregas plenas”, a organização passará a ser reconhecida internamente e externamente por esta competência.

Desenvolver a macro competência "sustentabilidade organizacional" implica desenvolver e entregar plenamente as competências chave SE, SS e SA, o que, por seu turno, significa desenvolver e entregar plenamente as competências de suporte EE, ISE e JSA. O argumento de Munck (2013) é o de que a articulação entre estes diferentes níveis de competências permite conectar sistemicamente os conhecimentos organizacionais referentes às preocupações sociais, econômicas e ambientais. Processos devidamente compreendidos e disseminados por todos na organização, concederão cada vez mais força e objetividade às inter-relações entre as respectivas competências.

Assim, também é responsabilidade das competências delimitar as qualificações que permitirão às organizações o *status* de serem qualificadas em determinados estágios de desenvolvimento da sustentabilidade. Esta qualificação pode ser obtida a partir do estabelecimento e da avaliação de entregas a cada uma das competências. No Quadro 3, como visto, são apontadas estas entregas esperadas, conforme estipulado por Munck (2013). Até mesmo pela estruturação teórica apresentada pelo autor, observa-se que é nas competências de suporte (EE; ISE e JSA) que deverão se concentrar as ações organizacionais para que sejam possibilitadas as entregas das competências chave (SS; SA e SE) e, por conseguinte, da competência central, a sustentabilidade (SO) em si.

Seguindo a perspectiva da RBV, é de se esperar que recursos fossem apontados, a fim de que sua mobilização possibilitasse o desenvolvimento da EE, da ISE e da JSA. Munck (2013) especificamente não aprofunda esta seara. Munck, Galleli e Corrêa (2014) exploram apenas a título de exemplificação recursos para a EE. Ainda que esta possa ser considerada uma limitação e, ao mesmo tempo, oportunidade de avanço no conhecimento, a identificação e/ou validação dos potenciais recursos tangíveis e intangíveis para as competências organizacionais voltadas à sustentabilidade exigira um diferente escopo de pesquisa.

Por outro lado, é preciso retomar que fundamentais para o desenvolvimento das competências organizacionais, são as competências dos indivíduos – as quais também devem ter papel de destaque na formulação de estratégias e na gestão da sustentabilidade (Husted & Allen, 2006). Embora Munck (2013) tenha seu estudo delimitado nas competências organizacionais, as humanas necessitam de maior exploração e aprofundamento.

Uma questão relevante que emerge neste âmbito refere-se à definição de quais as competências humanas que suportam a gestão estratégica da sustentabilidade organizacional. Este consiste em um tema emergente nos estudos em Administração, talvez com maior vislumbre no campo da Educação. A despeito das existentes as pesquisas que buscam respostas ou ao menos maiores direcionamentos para o assunto (por exemplo, Barth et al.,

2007; Brunstein & Rodrigues, 2014; Demajorovic & Martão, 2014; Lambrechts; Mula ; Ceulemans; Molderez & Gaeremynck, 2013; Wiek et al., 2011), ainda são inconclusivos ou ainda ausentes os entendimentos a respeito dos impactos destas últimas na gestão da sustentabilidade nas organizações.

Há, portanto, o desafio e a oportunidade em se avançar na compreensão do que significa ser 'competente' e de se definir quais competências se quer desenvolver nos atores corporativos (Brunstein & Rodrigues, 2014). Responder a este desafio é importante, pois, propiciaria às organizações comprometidas com a sustentabilidade selecionar pessoas com perfis apropriados, além de auxiliar os profissionais atuantes a desenvolver competências que ainda não possuem ou possuem em baixo nível (Osagie et al., 2014). Estas circunstâncias afetam diretamente o cumprimento dos objetivos estratégicos das organizações.

Wiek et al. (2011) e Lambrechts et al., (2013) defendem que há uma necessidade de haver competências humanas específicas para a sustentabilidade, diferenciadas de outras, mais comuns na organização. Não se ignora a relevância destas outras competências aplicadas a diversas instâncias da gestão, como Gestão da Mudança e Gestão de Projetos. Mas, em razão de que os problemas relacionados à sustentabilidade possuem características peculiares, analisá-los e resolvê-los requer um conjunto também peculiar de competências interdependentes e inter-relacionadas. De qualquer maneira, a integração e/ou interação entre competências humanas para a sustentabilidade com outras competências básicas na organização é esperada.

Ao buscar-se por referências sobre o assunto, Galleli, Munck, Hourneaux Junior e Correa (2016), em uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados *EBSCO* e *Web of Science*, nos anos de 2000 a 2015, identificaram que, dentre 23 artigos dedicados sobre o tema, mais de 100 terminologias diferentes existem para as competências humanas específicas para a sustentabilidade. Auxiliados pelo *software* de análise de dados qualitativos, ATLAS t.i., Galleli et al. (2016) verificaram que as competências mais frequentes na literatura analisada são seis: Competência Sistêmica; Competência Estratégica; Competência Antecipatória; Comunicação; Cooperação e Habilidade em Lidar com a Diversidade. No Quadro 4, estão elencadas estas seis competências, suas descrições operacionais e as respectivas referências.

Quadro 4 – Competências humanas para sustentabilidade mais frequentes na literatura acadêmica.

Competência	Descrição Operacional	Autores
Competência Sistêmica	Competência em analisar sistemas complexos de maneira transversal e interdisciplinar, em diversos domínios (social, ambiental, econômico, etc), considerando seus efeitos, ciclos de *feedback* e outros reflexos sistêmicos. Inclui a habilidade em integrar múltiplas perspectivas holisticamente, numa variedade espacial e temporal.	Brundiers, Wiek e Redman (2010); Clevenger e Ozbek (2013); Gombert-Courvoisier et al (2014); Holton, Glass e Price (2010); Koehn e Uitto (2014); Lambrechts et al. (2013); Lans, Blok e Wesselink (2014); Remington-Doucette et al. (2013); Remington-Doucette e Musgrove (2015); Savage et al. (2015); Thomas e Day (2014); Wesselink et al. (2015)
Competência Estratégica	Competência em elaborar e implementar coletivamente intervenções, transições, visões e estratégias transformativas de governança em direção à sustentabilidade. Inclui competências de gestão de projetos, habilidades em resolver problemas e em minimizar impactos junto aos *stakeholders*.	Brundiers, Wiek e Redman (2010); Hesselbarth e Schaltegger (2014); Koehn e Uitto (2014); Mulder (2014); Remington-Doucette et al. (2013); Remington-Doucette e Musgrove (2015); Savage et al. (2015)
Competência Antecipatória	Competência em coletivamente analisar, avaliar e retratar cenários futuros relacionados à resolução de problemas acerca da sustentabilidade. Inclui a criatividade, a inovação, a orientação para o futuro, a habilidade em lidar com incertezas, em reconhecer oportunidades e em balancear perspectivas de curto/ longo prazo, local/global.	Barth et al. (2007); Brundiers, Wiek e Redman (2010); Clevenger e Ozbek (2013); Lans, Blok e Wesselink (2014); Remington-Doucette e Musgrove (2015); Wesselink et al. (2015)
Competência Interpessoal	Competência em motivar, promover e facilitar a pesquisa colaborativa e resolução participativa de problemas relacionados à sustentabilidade. Inclui capacidades de comunicação, colaboração com *stakeholders*, negociação, empatia e compaixão.	Batterman et a. (2011); Dlouh e Burandt (2015); Du, Su e Liu (2013); Hesselbarth e Schaltegger (2014); Thomas e Day (2014); Viertel (2010)
Cooperação	Competência em colaborar em grupos heterogêneos. Inclui o trabalho em equipe, o engajamento de *stakeholders*, a gestão de conflitos, a capacidade de construção em colaboração e coesão.	Barth et al. (2007); Dlouh e Burandt (2015); Du, Su e Liu (2013); Gombert-Courvoisier et al (2014); Hesselbarth e Schaltegger (2014); Holton, Glass e Price (2010); Kleef e Roome (2007; Viertel (2010)
Habilidade em Lidar com a Diversidade	Competência em estruturar relacionamentos, detectar problemas e reconhecer a legitimidade de pontos de vista diversos nos processos de tomada de decisão. Inclui a percepção cosmopolita e o entendimento transcultural, a reflexão distanciada sobre modelos culturais e individuais, a interação em grupos diversos, a troca de ideias e aprendizagem através dos diferentes grupos e disciplinas.	Brundiers, Wiek e Redman (2010); Gombert-Courvoisier et al (2014); Kleef e Roome (2007); Lans, Blok e Wesselink (2014); Viertel (2010); Wesselink et al. (2015).

Fonte: Elaborado a partir de Galleli et al. (2016).

Algumas constatações são apresentadas por Galleli et al. (2016) com relação ao levantamento das competências humanas para a sustentabilidade: os autores apontam que

quanto ao escopo das propostas, a maioria é proveniente da área da Educação em relação à de Administração nas pesquisas sobre o tema. Assim, como seria esperado, muitas vezes não são literalmente aplicáveis para o contexto organizacional. Os autores questionam a variedade e por vezes sobreposição das competências e, inclusive, se algumas delas são realmente competências humanas ou se se confundem com seus recursos pessoais a serem mobilizados. Elas são comentadas a seguir.

Dentre as competências mais frequentes, a ***Competência Sistêmica/Pensamento Sistêmico*** é a de maior proeminência e, segundo Wiek et al. (2011), é crítica para a construção de transições estratégicas voltadas à sustentabilidade. De fato, sua relevância parece justificada, e não há dúvidas sobre as características sistêmicas inerentes aos desafios da sustentabilidade. Contudo, exige-se atenção para se evitar a banalização do termo e não incorrer em limitar uma competência em "compreensões" e "pensamentos" desconectados dos objetivos organizacionais. A competência tem natureza aplicada e para atender às questões da sustentabilidade nas organizações, precisa ser direcionada (Galleli et al., 2016).

Em seguida, a ***Competência Estratégica*** recebe maior atenção. Em consonância aos entendimentos explicitados nesta tese, é necessária a orientação estratégica do comportamento dos indivíduos na organização em relação às competências a serem desenvolvidas. Ocorre que esta orientação e consequente atuação das pessoas precisam ser pensadas e colocadas de maneira clara, em seu domínio e finalidade. Sendo a maioria dos estudos que se referem a esta competência voltada para a educação de futuros profissionais, de acordo com Galleli et al. (2016), sua definição, proposta para desenvolvimento e avaliação de tal competência pode se perder, ficar disperso. Maior conexão com o ambiente corporativo – ou alinhamento à estratégia organizacional – é necessária, portanto.

A ***Competência Antecipatória*** e a ***Competência Interpessoal***, por suas vezes, podem ser questionadas se realmente consistem em competências humanas necessárias à gestão da sustentabilidade, devido à sua ampla "aplicabilidade". A "Competência Antecipatória" e a "Competência Interpessoal" parecem carregar um generalismo no que tange a competências humanas. Além disso, podem ser consideradas características, aspectos comportamentais ou valores pessoais, antes de competências humanas de fato. Ainda que a relevância e a aplicação destas ditas competências sejam razoáveis para a gestão da sustentabilidade, esta conexão deve ser explícita, bem como justificada em termos de definição para compor um modelo de gestão da sustentabilidade articulado por competências.

Em relação à ***Cooperação***, para além da discussão de sua adequação ou não à sustentabilidade, o ponto é o de que esta pode ser compreendida como um valor pessoal, um

recurso, portanto, e não como uma competência em si. Circunstância similar é a da ***Habilidade em Lidar com a Diversidade*** cuja compreensão está numa linha tênue de confusão com a empatia e a solidariedade, por exemplo, que também podem ser consideradas valores pessoais. Por outro lado, a Gestão da Diversidade pode refletir uma competência humana associada à sustentabilidade nas organizações, à medida que entregas individuais são cabíveis neste caso, o que não ocorre ao tratar-se de valores (Fernandes, 2013).

Diante da breve análise apresentada, nota-se que, apesar de as seis competências supramencionadas gozarem de razoável consenso entre estudiosos, a confusão conceitual entre competências, recursos, comportamentos e valores é nítida, denunciando uma frágil base na construção do conhecimento. Além disso, a peculiaridade das propostas para as competências humanas na área da Educação pode dificultar sua aplicação no ambiente corporativo. Conforme expõem Galleli et al. (2016), as contribuições limitam-se majoritariamente à definição das competências humanas, sendo que o alinhamento à estratégia organizacional e aspectos de gestão como seu desenvolvimento e avaliação nas organizações são ainda mais carentes de estudos.

Pode-se considerar, portanto, que as seis competências humanas mais frequentes na literatura acadêmica, na realidade, talvez se aproximem mais da ideia de valores pessoais, de posturas orientadoras de ação (Robbins et al., 2010; Fernandes, 2013). Não são competências passíveis de serem desenvolvidas nas pessoas, mas algo que deve ser respeitado em contextos que busquem a sustentabilidade. Ainda assim, podem ser úteis para a orientação da gestão estratégica da sustentabilidade via competências, desde que definidas de maneira coerente com o que realmente representam e incorporadas uma perspectiva mais complexa que a simples apresentação de definições desconexas do contexto corporativo.

Depreende-se, assim, que a proposta de um *framework* compreenda competências humanas para a sustentabilidade que atendam diretamente competências organizacionais. Tomando-se por base a estrutura apresentada por Munck (2013), estabelecem-se as últimas conforme as competências organizacionais de suporte Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção Socioeconômica, cujas entregas devam alinhar-se às definições operacionais e entregas das competências humanas a serem definidas.

A partir de então, buscou-se por referências que contribuíssem para a elaboração desta proposta. Além dos estudos levantados a partir da revisão sistemática feita por Galleli et al. (2016), outras pesquisas foram identificadas. Dentre as referências com maior grau de aderência às ideias esta tese estão os trabalhos de Haan (2006), Kleef e Roome (2007), Roorda (2010), Wiek et al. (2011) e Osagie et al. (2014).

O estudo de Haan (2006), por exemplo, apresenta um programa educacional para a sustentabilidade em uma universidade alemã, baseado no conceito de "*Gestaltungskompetenz*" (competência modeladora), que se refere às habilidades, conhecimentos e competências para executar mudanças nos comportamentos econômico, ecológico e social, de maneira proativa. Os autores apresentam e descrevem oito competências: pensamento antecipatório; trabalho interdisciplinar; percepção cosmopolita, entendimento transcultural e cooperação; habilidades participativas; competência em planejamento e implementação; capacidade para empatia, compaixão e solidariedade; competência em automotivação e motivação de outros; competência em reflexão distanciada sobre modelos culturais e individuais.

Kleef e Roome (2007) exploram as competências nas organizações para que possam inovar em patamares sustentáveis. Estas competências são voltadas para os indivíduos, para os arranjos organizacionais e para a organização informal. São divididas em capacidades para descobrir opções desconhecidas e capacidades para colaborar em equipes altamente diversas, incluindo atores locais. No primeiro grupo, estão: a competência em pensar independentemente e a competência em pensar inventivamente. No segundo grupo, estão: competência em criar e manter a confiança; competência para resolver problemas coletivamente em equipes diversas; competência de relacionamento; competência em criar e manter relacionamentos de coalisão.

Roorda (2010) elabora seis conjuntos de competências profissionais para o desenvolvimento sustentável, para serem desenvolvidas no contexto do ensino superior, sendo: responsabilidade; orientação sistêmica; envolvimento pessoal; inteligência emocional; orientação para o futuro; habilidades de ação. Cada um destes conjuntos de competências é cascateado em quatro subcompetências, resultando em vinte e quatro no total. A autora propõe ainda diagnósticos destas competências e níveis de desenvolvimento resultantes das avaliações, também para o contexto da educação.

Wiek et al. (2011) propõem um conjunto integrado e justificado de cinco competências humanas para a sustentabilidade também para o âmbito do ensino universitário, a serem estimuladas em futuros profissionais da área. São elas: competência antecipatória; competência normativa; competência estratégica; pensamento sistêmico e relacionamento interpessoal. A proposta destes autores é utilizada por uma grande margem de estudos na área (por exemplo, Koehn & Uitto, 2014; Lambrechts et al., 2013; Remington-Doucette et al., 2013; Savage et al., 2015; Willard et al., 2010).

Osagie et al. (2014) propõem oito competências humanas para a sustentabilidade no âmbito das organizações a serem desenvolvidas em quatro domínios: o domínio da orientação cognitiva; da orientação funcional; da orientação social e o domínio da meta-orientação. As competências humanas são: pensamento antecipatório; pensamento sistêmico; entendimento instrumental; gestão sustentável; competência interpessoal; atributos e atitudes pessoais; competências de ações orientadas por valores; e competência reflexiva. Os autores apresentam definições operacionais e implicações acerca do desenvolvimento das competências indicadas.

Os referidos trabalhos contribuem no sentido de apresentar aspectos fundamentais e validados no comportamento humano voltados para a sustentabilidade, muitos que se repetem e outros mais específicos. Questões relacionadas à consideração temporal, estratégica e sistêmica das decisões e ações, ao relacionamento e à inovação podem ser vistas como os pontos principais a serem inseridos nas competências humanas para a sustentabilidade. Entretanto, é preciso chamar atenção para que apenas os estudos de Kleef e Roome (2007) e Osagie et al. (2014) são concernentes ao âmbito da gestão, os outros têm por contexto o desenvolvimento de competências no ensino superior, não literalmente aplicáveis para a proposta desta tese, portanto.

Logo, além da transposição e de uma análise de pertinência das contribuições apresentadas para o ambiente organizacional, a proposta desta tese para desenvolvimento de competências humanas para a sustentabilidade também tem como fundamento as competências organizacionais indicadas por Munck (2013), em virtude de contribuírem na composição de um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

Assim sendo, no Quadro 5 são delineadas seis competências humanas e suas respectivas descrições operacionais, sendo que três delas são exclusivas em relação às competências de suporte Ecoeficiência; Inserção Socioeconômica e Justiça Socioambiental (Munck, 2013) – Gestão Ecoeficiente; Gestão Socioambiental e Gestão Socioeconômica – e outras três combinadas e distribuídas duas a duas – Inovação Ambiental; Inovação Social e Inovação Econômica. Estas conexões justamente reforçam o entendimento sistêmico dos inter-relacionamentos existentes entre competências organizacionais e humanas. As referências de apoio para a proposição de cada competência humana também são indicadas.

Quadro 5 – Competências humanas específicas para a gestão da sustentabilidade nas organizações.

Competência Organizacional de Suporte	Competência Humana	Definição Operacional das Competências Humanas	Referências de Apoio
Ecoeficiência	Gestão Ecoeficiente (GE)	Condição para agir frente às demandas por recursos, fatos, presunções e opiniões, em consonância com os princípios de sustentabilidade assumidos pela organização e as suas estratégias e objetivos relacionados à oferta de produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida.	Roorda (2010); Wiek et al. (2011); Osagie et al (2014)
Justiça Socioambiental	Gestão Socioambiental (GSA)	Condição para agir buscando o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas de gestão que alinhem e alcancem objetivos organizacionais e individuais, respeitando a cultura, poder e política interessados em construir um ambiente organizacional justo e equitativo.	Haan, (2006); Roorda (2010); Wiek et al. (2011); Osagie et al. (2014)
Inserção Socioeconômica	Gestão Socioeconômica (GSE)	Condição para agir com vistas a estimular e proporcionar que os conhecimentos essenciais ao sujeito organizacional contribuam com a sua capacitaçãode forma que seja indutora de decisões autônomas e conscientes capazes de suprir tanto as suas necessidades sociais quanto as econômicas, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos organizacionais.	Haan, (2006); Roorda (2010); Wiek et al. (2011)
Ecoeficiência **Inserção Socioeconômica**	Inovação Econômica (IE)	Condição para agir a fim de visualizar, desenvolver e implementar novas soluções econômicas em produtos/serviços/ processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e considerando a autonomia e a qualidade de vida dos *stakeholders* da organização.	Haan (2006); Kleef e Roome (2007); Roorda (2010); Wiek et al. (2011)
Ecoeficiência **Justiça Socioambiental**	Inovação Ambiental (IA)	Condição para agir a fim de visualizar, desenvolver e implementar novas soluções ambientais em produtos/serviços/ processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização.	Haan (2006); Kleef e Roome (2007); Roorda (2010); Wiek et al. (2011)
Justiça Socioambiental **Inserção Socioeconômica**	Inovação Social (IS)	Condição para agir a fim de visualizar, desenvolver e implementar novas soluções sociais em produtos/serviços/ processos condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos e considerando a autonomia e a qualidade de vida dos *stakeholders* da organização.	Haan (2006); Kleef e Roome (2007); Roorda (2010); Wiek et al. (2011)

Fonte: elaborada pela autora.

Pelo Quadro 5, nota-se que todas as seis competências referem-se à ***condição para agir*** frente a um determinado objetivo, ou seja, a uma determinada entrega – condizente à compreensão estabelecida sobre competências humanas (vide tópico 3.2). Por "condição para

agir" entende-se que o sujeito tem possibilidades para agir em acordo com o que se espera, ou seja, ele detém recursos necessários e é capaz de mobilizá-los a fim de demonstrar certa competência em ação, a fim de atingir um objetivo. Observa-se que as três competências exclusivas das competências de suporte – Gestão Ecoeficiente; Gestão Socioambiental e Gestão Socioeconômica – enfatizam referências de gestão, enquanto que para as competências que estão combinadas para o atendimento de duas competências de suporte simultaneamente, há maior ênfase para a inovação – Inovação Econômica; Inovação Ambiental e Inovação Social.

A justificativa para tal segue o argumento de Kleef e Roome (2007) a respeito da exigência de determinadas competências para que a inovação e a mudança em direção à sustentabilidade possam ser efetivas. Ademais, apesar de a inserção da ideia da inovação associada à sustentabilidade iniciar-se com ações pontuais da utilização de tecnologias ditas "ambientalmente amigáveis", já é possível observar uma perspectiva mais ampla e dinâmica (Smith et al., 2010), em que a sustentabilidade nas organizações passa a ser direcionada pela inovação (Pujari, 2006). Combinadas duas a duas, as competências humanas para a inovação conseguem estar inter-relacionadas, orientarem e serem orientadas por todas as competências organizacionais de suporte, propiciando, assim, sua inserção mais ampla.

Além disso, em consonância com Barbieri et al. (2010), argumenta-se que não basta inovar constantemente, mas inovar considerando os três pilares: o social, o ambiental e o econômico. A ideia de separar a inovação de acordo com as três dimensões assumidas para a sustentabilidade mostrou-se necessária em virtude da própria distinção nas finalidades das inovações em cada uma delas, assim como em razão de proporcionar o atendimento mais acurado das entregas para as competências organizacionais de suporte e, conseguintemente, as competências organizacionais chave, SS, SE e SA.

Ao explorar-se cada uma das competências humanas propostas, tem-se que a ***Gestão Ecoeficiente*** está relacionada à condição para agir diretamente para a entrega da Ecoeficiência. Uma possível entrega do indivíduo organizacional neste sentido seria a "Projeção da imagem da organização via produtos associados à sustentabilidade (ecoeficientes; renováveis, entre outros)". Resultados organizacionais desta competência em ação poderiam ser constatados por meio de pesquisas e reconhecimentos recebidos quanto à imagem e à reputação da organização neste contexto. A partir daí, registros podem ser feitos e computados para o desenvolvimento e a entrega da EE, mediante padrões estabelecidos pela própria organização.

A ***Gestão Socioambiental*** refere-se à condição do indivíduo para agir diretamente para a entrega da Justiça Socioambiental. Um exemplo de entrega neste caso seria o "Desenvolvimento de estudos sobre cultura, poder e política em vigor na organização e definição de planos para a adequação aos objetivos estratégicos da sustentabilidade". Os resultados poderiam ser observados por meio da definição e publicação de diretrizes e políticas de conduta em relacionamentos com *stakeholders,* que irão guiar outros procedimentos como treinamentos e adequação a certificações, por exemplo. Com isso, poderão ser feitas as avaliações com respeito ao desenvolvimento e à entrega da JSA.

Quanto à ***Gestão Socioeconômica***, esta é associada à condição para agir para a entrega da Inserção Socioeconômica. O indivíduo organizacional poderia ser avaliado pela seguinte entrega: "Monitoramento dos indicadores de inserção econômica e social dos funcionários (ex: pacote de benefícios compatíveis à função; salários compatíveis com a região; acesso à cultura e aprimoramento profissional e educacional)". Os resultados advindos desta competência humana em ação poderiam ser verificados com o reconhecimento interno e externo da organização acerca destes indicadores, com pesquisas de clima organizacional ou até mesmo em a empresa se tornando *benchmarking* em seu setor, por exemplo. Do mesmo modo, indicações como esta podem ser utilizadas para a constatação da entrega da ISE.

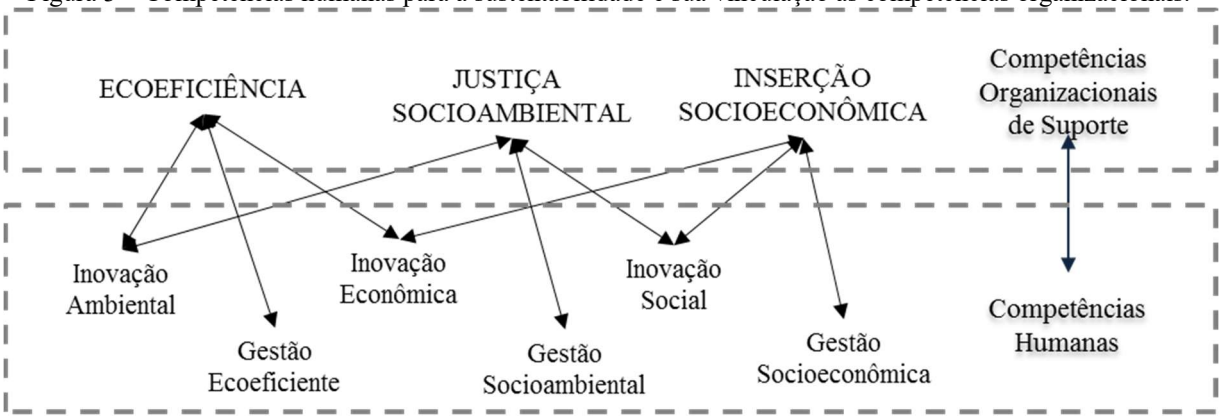
A ***Inovação Econômica*** concerne à condição para agir para a entrega simultânea e balanceada das competências Ecoeficiência e Inserção Socioeconômica – não coincidentemente, são as competências organizacionais que viabilizam a entrega da Sustentabilidade Econômica e, portanto, possuem a dimensão econômica mais evidente em sua composição. Entregas do indivíduo organizacional podem referir-se à "Inserção da participação ativa de clientes nos processos de logística reversa de produtos", por exemplo. Resultados podem ser vistos em indicadores de eficiência e custo de produtividade, fidelização de clientes pelo estreitamento do relacionamento, entre outros. O desenvolvimento e a entrega referentes à EE e à ISE poderiam ser observados a partir destas verificações.

A ***Inovação Ambiental*** relaciona-se à condição para agir frente à entrega simultânea e balanceada das competências Ecoeficiência e Justiça Socioambiental, seguindo a mesma lógica quanto à competência chave SA e à dimensão ambiental. Uma possível entrega desta competência seria a "Prospecção e desenvolvimento de fornecedores locais em relação a exigências ambientais definidas pela organização". Os resultados poderiam ser percebidos em indicadores associados à eficiência na cadeia de suprimentos, assim como em índices econômicos e socioambientais de desenvolvimento local. A partir dos padrões de avaliação estabelecidos na organização, poderiam ser verificadas as entregas para a EE e a JSA.

Enfim, a ***Inovação Social*** está associada à condição para agir mediante a entrega simultânea e balanceada das competências Inserção Socioeconômica e Justiça Socioambiental. Um exemplo de entrega para esta competência humana poderia ser "Projeção de canais de relacionamento com a comunidade ao entorno com vistas à identificação e ao monitoramento de impactos sociais causados pela organização". Resultados provenientes desta competência em ação poderiam ser verificados em pesquisas comprovadoras da licença social para operar, além de indicadores locais de desenvolvimento social. O desenvolvimento e as entregas para a ISE e para a JSA poderiam ser avaliados a partir de então.

Na Figura 3 é possível visualizar a proposta ilustrada, para melhor entendimento. Nota-se que as competências humanas estão, assim, diretamente conectadas às respectivas competências organizacionais de suporte. As setas bidirecionais enfatizam a relação sistêmica entre elas.

Figura 3 – Competências humanas para a sustentabilidade e sua vinculação às competências organizacionais.



Fonte: Elaborado pela autora.

A ideia é a de que as seis competências humanas para a sustentabilidade sejam integradas e inter-relacionadas entre si, mas também podem ser incorporadas a outras existentes na organização. Logo, assume-se que estas competências – inclusive as organizacionais – sejam integradas ao modelo de gestão por competências particular a cada organização, provendo oportunidades para flexibilização. Nesse mesmo sentido, os recursos para cada uma das competências humanas, em termos de conhecimentos, habilidade, atitudes e valores devem ser definidos em acordo com as entregas estipuladas e, obviamente, à realidade e demanda da própria organização.

Importante destacar que apesar de se sugerir que as competências humanas para a sustentabilidade sejam estimuladas a todos os atuantes na organização, destinam-se especialmente a gestores de níveis mais altos na hierarquia organizacional, ou seja, em nível

estratégico. Esta indicação é principalmente em virtude de que estes sujeitos devem ter um papel de maior complexidade e, consequentemente, serem mais influentes. Por serem tomadores de decisões, suas ações possuem impacto mais perceptível por toda a organização, o que afeta diretamente os rumos tomados em direção à sustentabilidade (DuBois & DuBois, 2012; Osagie et al., 2014; Wasiluk, 2013).

Em relação à avaliação das entregas das competências humanas, é recomendado o estabelecimento de padrões em níveis distintos de complexidade e avaliações periódicas. Estes devem ser processos pensados estrategicamente, para que sejam definidos de maneira clara e aplicados de modo apropriado: cobrar o quê e de quem, assertivamente. Tanto por determinação da própria organização quanto por expectativa natural – considerando o tempo de emprego, capacidade individual e complexidade do cargo, por exemplo – é razoável que alguns sujeitos possuam maior desenvoltura em uma ou outra competência em relação ao seu próprio desempenho e em relação ao desempenho dos outros indivíduos na organização (Wiek et al., 2011)

Agregadas a avaliação por meio de entregas, são sugeridas atividades de autorreflexão e discussões críticas entre colegas em programas de treinamento e educação corporativos. Estas, segundo Brunstein e Rodrigues (2014), têm como propósito provocar diálogos reflexivos que instiguem os sujeitos a ampliarem sua concepção do trabalho nas propostas de desenvolvimento profissional. Acredita-se também que os diálogos reflexivos possam contribuir para a descoberta de pontos de atenção e falhas nas entregas dos indivíduos, se em atributos pessoais (conhecimentos, habilidades, atitudes) ou se em condições ambientais (clima organizacional não favorável, ausência de infraestrutura apropriada), por exemplo.

A finalidade das avaliações concerne justamente à verificação sobre o desempenho e desenvolvimento individual em relação às competências humanas, o que também pode ser observado em níveis coletivos (um setor ou uma unidade operacional, por exemplo). Além disso, associações com o desempenho organizacional podem ser feitas, a fim de identificar lacunas, pontos de reforço e até mesmo necessidades de revisões nas entregas, nas competências ou em recursos necessários. Lembrando que determinadas condições estruturais (infraestrutura; clima organizacional favorável, entre outros) devem estar presentes para permitir que as entregas sejam possíveis.

Enfim, até o momento foram explorados os fundamentos teóricos, estabelecidas as definições e a ideia balizadora sobre o objetivo desta tese, a análise das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas relacionadas à gestão da sustentabilidade. O próximo e último tópico antecedente aos procedimentos metodológicos e à discussão da

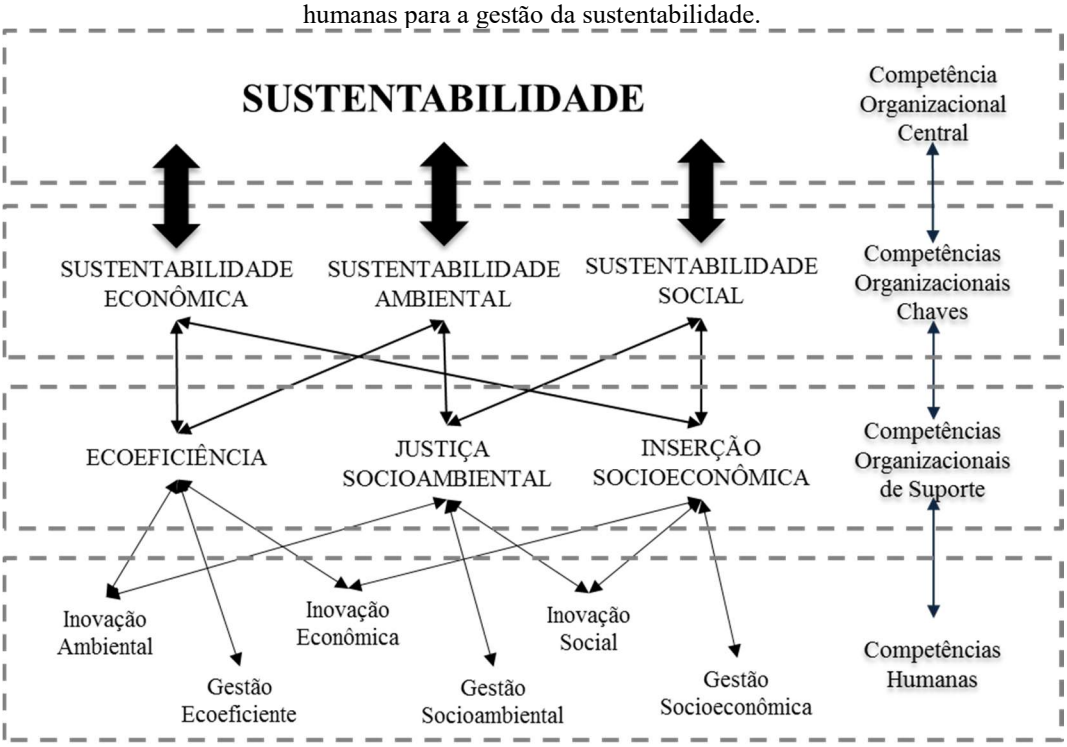
pesquisa empírica realizada sintetiza estas ideias, apresentando a proposta inicial de um *framework* que as represente.

4.4. Proposta inicial de um *Framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade

Pelas considerações evoluídas até então, construiu-se a ideia de que uma adequada gestão da sustentabilidade está conectada a estratégia organizacional, em seus momentos de formulação e implementação (vide tópico 4.1). Discutiu-se a gestão estratégica da sustentabilidade e a pertinência da abordagem da gestão por competências (vide tópico 4.2). Além disso, foram exploradas e justificadas as competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade (vide tópico 4.3).

É plausível afirmar que gerir competências humanas de maneira alinhada às competências organizacionais e a estratégia organizacional pode ser entendido, portanto, como uma prerrogativa para a gestão da sustentabilidade. Cabe, agora, apresentar a proposta conceitual inicial desta tese, o *framework* representativo das inter-relações entre estes elementos, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – *Framework* inicial representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pela autora.

A ilustração, como o próprio título esclarece, basicamente representa as inter-relações entre sustentabilidade, competências organizacionais e competências humanas, em condição de alinhamento. Se expressa a ideia de que a sustentabilidade agrega meios para que seja disseminada por todas as instâncias organizacionais, de maneira sistêmica: em nível estratégico, com a própria competência organizacional central; em nível tático, com as competências chave; em nível operacional, com as competências de suporte e em nível individual, com as competências humanas. As setas bidirecionais por todo *framework* imprimem esta ideia.

No *framework* ainda está incorporada e presumida a questão de que os objetivos e orientações estratégicos, definidos nos processos de formulação e executados nos processos de implementação da estratégia organizacional, são alinhados a objetivos e orientações assumidos para a sustentabilidade. Estes processos envolvem o desenvolvimento das competências organizacionais e humanas, de forma que o (não) cumprimento de um, afeta o outro em alguma medida, do mesmo modo que o (não) cumprimento de um pode significar também o (não) cumprimento do outro. As orientações para o alinhamento estratégico, portanto, se dão de cima para baixo, mas são retroalimentadas de baixo para cima, de maneira dinâmica.

A proposta impressa no *framework* pode ser encarada por duas perspectivas quando da sua inserção no ambiente organizacional: uma em que sua composição conceitual – nomenclaturas, termos, definições – é literalmente inserida para aquele contexto e outra em que há adaptações para implementação do *framework* no modelo de gestão articulado por competências já existente na organização. Em ambos os casos, as competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade em proposição poderiam coexistir com competências já institucionalizadas, já ativas na organização, ou ainda serem incorporadas nestas últimas via revisões em definições operacionais e entregas, além dos meios para seu desenvolvimento.

Um exemplo pode ser dado para melhor visualizar estes apontamentos. Na sequência, descreve-se uma situação fictícia do processo de gestão que envolveria a dinâmica do *framework*, em uma organização que optasse por adotar suas orientações:

Supõe-se uma indústria que possui um modelo de gestão por competências instaurado e para a qual a sustentabilidade pode ser considerada uma competência organizacional central, dentro dos entendimentos desta tese. Em sua conjuntura atual, a organização busca processos produtivos mais próximos à prática da sustentabilidade, conforme as prerrogativas do mercado e, nesse sentido, decide-se em nível estratégico pela regularização de seus fornecedores a fim de que respondam a padrões neste quesito.
Para que tal decisão seja viabilizada e concretizada, o nível tático vinculado às operações de compras e produção deve ser acionado a fim de que recursos sejam adquiridos e/ou rearranjados, objetivando acionar as competências organizacionais necessárias e, em maior evidência, a competência chave Sustentabilidade Econômica, mas também as Sustentabilidades Ambiental e Social. Em decorrência, as competências de suporte devem ser colocadas em ação e entregas devem estabelecidas, com mais ênfase na Inserção Socioeconômica e na Ecoeficiência. Uma entrega para a Inserção Socioeconômica pode ser relacionada à educação aos pequenos fornecedores para que tenham condições de se adequarem aos novos padrões exigidos. Uma entrega para a Gestão Socioeconômica pode ser associada à garantia da transmissão da proficiência no assunto para os fornecedores em questão. A verificação das entregas definidas para a dimensão humana possibilitaria e desencadearia a verificação das entregas nos níveis operacionais, táticos e estratégicos da organização.

Vale ressaltar que a indústria do exemplo em questão poderia ou não ter optado por adotar a composição literal do *framework,* ainda que a lógica processual e a estrutura o permanecesse. Isso significa que mesmo que não haja no modelo dessa indústria o conceito explícito da competência "Sustentabilidade Econômica" e seus desdobramentos, sua ideia estaria incorporada em outra(s) competência(s) organizacional(is) existentes no nível tático em sua definição operacional e na forma de entregas. O mesmo raciocínio se aplica para as outras competências organizacionais e humanas.

Percebe-se que a despeito da relevância de todos os níveis da organização, o nível estratégico possui papel fundamental em virtude de ser o *locus* para tomada de decisões mais substanciais em relação aos outros. As decisões que direcionam as atividades da organização em relação à sustentabilidade, definidas *a priori* nos processos de formação da estratégia, são basicamente refletidas e executadas nos níveis tático e operacional, a partir dos processos de implementação da estratégia. Este fluxo pode da mesma forma ocorrer em sentido contrário, já que nos níveis mais baixos da hierarquia podem acontecer decisões mais pontuais e novos aprendizados passíveis de provocarem mudanças.

Na realização da estratégia, aprende-se conforme os erros, acertos, carências e sobras em termos de recursos e competências; consequentemente desencadeia-se um processo de mudança no sentido de adquiri-los/desenvolvê-los, aprimorá-los ou corrigi-los. O *feedback* ou os processos de realimentação são previstos no *framework*, portanto, e são considerados fatores chave para a perspectiva dinâmica que caracteriza as inter-relações propostas entre estratégia, competências organizacionais e humanas na gestão da sustentabilidade.

Segundo Epstein (2008), o processo de realimentação é um aspecto importante na gestão da sustentabilidade no ambiente organizacional, pois desafia a mudar as estratégias e suposições adotadas, quando necessário, além de reforçar ações que se mostrarem positivas. Importante ressaltar que decisões tomadas e conhecimentos gerados, sejam eles *up down* ou *bottom up*¸ necessitam estar em fluxo dentro da organização e, para isso, a comunicação deve estar presente de forma transparente e efetiva, como já é premissa de uma adequada gestão articulada por competências (Zarifian, 2003).

Assim, em um ciclo virtuoso de aprendizagem, análises periódicas são sugeridas a fim de averiguar atuais e buscar novos padrões de vinculação entre resultados e estratégias organizacionais. O mesmo pode ocorrer em relação às estratégias que podem ser readequadas, conforme verificação de desvios e alterações diversas no ambiente organizacional (Munck et al., 2014). As avaliações de entregas individuais e organizacionais são passíveis de conceder orientações nesses aspectos, já que devem ser definidas conforme os objetivos estratégicos vigentes.

Enfim, acredita-se que a área organizacional que possui potencial para guiar a gestão da sustentabilidade nos termos e implicações da proposta desta tese, é aquela responsável pela gestão de pessoas. Em meio a abordagens variadas, sugere-se que atue como parceira estratégica, já que é o órgão que possui condições de revisar e influenciar comportamentos e modelos mentais com vistas a reestruturar a cultura organizacional e desenvolver um entendimento comum sobre a sustentabilidade (Freitas et al., 2012; Scully-Russ, 2012).

Do comportamento humano para o organizacional, espera-se que as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas, como propostas no *framework* desenvolvido, possam contribuir para instaurar e legitimar a gestão da sustentabilidade de maneira estratégica nas organizações. No capítulo seguinte, são explicados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da proposição conceitual inicial elaborada até então, assim como para da pesquisa empírica realizada.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa e os procedimentos metodológicos foram adotados considerando os objetivos da tese, geral e específicos. Diante disso, o desenvolvimento da pesquisa ocorreu em três principais etapas: Etapa Teórica, Etapa Empírica I e Etapa Empírica II. Os tópicos elencados neste capítulo consistem então na descrição e justificativas para o planejamento e execução da pesquisa, em todas as atividades que foram realizadas. O capítulo é finalizado com a ilustração da síntese do caminho metodológico percorrido e com a exposição das limitações que circundaram a pesquisa.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento metodológico de uma pesquisa consiste na modelagem do processo de investigação que será realizado, a partir da concepção de um problema para o estabelecimento de questões de pesquisa, bem como sobre a coleta de dados, análise, interpretação e elaboração de resultados (Creswell, 2007). A importância de se desenhar, ainda no projeto, esse delineamento metodológico está em assegurar que os métodos e técnicas escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, à pergunta de pesquisa que originou a investigação. (Yin, 2015).

Assim como refletido na estrutura da presente tese, o delineamento da pesquisa foi percorrido etapa a etapa, de modo que o cumprimento de cada um dos objetivos específicos, em sequência, pudesse corroborar para o atingimento do objetivo geral da pesquisa. A abordagem adotada, a estratégia definida, as etapas realizadas e as técnicas de coleta e análise de dados aplicadas convergem neste sentido. Apesar de ser apresentada “passo a passo”, esta pesquisa foi realizada em processos interativos e reflexivos. Foram feitos exercícios de dedução e indução, entre fundamentações teóricas e dados empíricos, de acordo com os objetivos e os procedimentos metodológicos aplicados.

Como parte do delineamento da pesquisa, algumas precauções/ações foram adotadas neste processo a fim de subsidiar a sua confiabilidade. Vários autores frisam a importância de garantir a validade e/ou legitimidade e/ou confiabilidade da pesquisa qualitativa (Adcock & Collier, 2001; Golafshani, 2003; Onwuegbuzie & Johnson, 2006). Uma vez que não há consenso sobre tais termos, adotar-se-á a noção de confiabilidade como na Enciclopédia SAGE da Pesquisa Qualitativa: “a confiabilidade pode ser pensada como o modo pelo qual pesquisadores da área qualitativa possam assegurar que a transferibilidade, credibilidade,

confiança e confirmabilidade estejam evidentes nas suas pesquisas" (Given, 2008, p. 895). Nesta tese, foram seguidas as recomendações Shenton (2004) para que a confiabilidade da pesquisa qualitativa realizada pudesse ser assegurada, a partir da evidenciação dos quatro itens citados.

Para propiciar a credibilidade, ou seja, a congruência das descobertas advindas com o processo de pesquisa foi utilizada a triangulação entre fontes de dados e técnicas de pesquisa; houve um processo anterior de desenvolvimento de familiaridade com as unidades de análise; assim como foram feitas revisões minuciosas da pesquisa, tanto pela autora, quanto por agentes externos, como os sujeitos especialistas entrevistados e os professores que contribuíram para o desenvolvimento da tese. Já para garantir a transferibilidade, a extensão pela qual os resultados da pesquisa possam ser aplicados a outra situação, serão detalhados neste capítulo todos os processos que envolveram a pesquisa. Do mesmo modo, propiciar a confiança, ou seja, a possibilidade de replicação do estudo, também exigiu a apresentação detalhada do processo de pesquisa para que, em ambos os casos, outros pesquisadores possam aplicá-la em outros contextos. Por fim, a confirmabilidade, ou seja, a objetividade dos resultados para que não sejam provenientes da subjetividade da pesquisadora, pôde ser amenizada pela execução da triangulação entre fontes de dados e técnicas de pesquisa.

Percebe-se que estes quatro critérios são basicamente interdependentes, à medida que a garantia de um subsidia a confirmação do outro. Assim, ao buscar evidenciar a transferibilidade, a credibilidade, a confiança e a confirmabilidade da pesquisa qualitativa realizada, o objetivo é ampliar a confiabilidade deste estudo. Parte-se, assim, para a indicação da classificação, a justificativa da estratégia escolhida e o detalhamento do processo de pesquisa e suas etapas.

5.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A fim de atender ao objetivo geral de analisar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas relacionadas à gestão da sustentabilidade nas organizações, a pesquisa desenvolvida nesta tese é classificada como qualitativa, a partir de uma abordagem objetivista, e de natureza exploratória-descritiva.

A aderência à abordagem qualitativa deu-se em virtude do potencial inerentes a estes estudos na exploração de dados e na descoberta de resultados com maior riqueza e mais próximos da realidade que se quer compreender, sobretudo no que diz respeito às possibilidades de os resultados contribuírem para a geração de teorias (Pozzebon & Freitas,

1998). Assim, a pesquisa qualitativa mostrou-se adequada por permitir a compreensão mais ampla dos fenômenos em foco, de maneira mais próxima à realidade empírica estudada – mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão quantitativa (Minayo & Sanches, 1993).

Além disso, sendo objetivos específicos elaborar um *framework* conceitual representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade e confrontá-lo no ambiente empírico, a pesquisa qualitativa também se fez pertinente. De acordo com Jabareen (2009), quando existe o interesse de se buscar uma aplicação ou uma análise empírica de um modelo, ainda que por um exercício interessado em preparar o pesquisador para um futuro esforço de investigação de validação, os procedimentos de pesquisa acatados são essencialmente qualitativos.

Trata-se ainda de uma pesquisa qualitativa orientada por um enfoque objetivista, uma vez que se buscou pela fundamentação teórico-analítica que facilitasse, no momento da pesquisa empírica, a aquisição de relatos mais objetivos (Denzin & Lincoln, 2006). Conduzir esta tese, portanto, por vias qualitativas e objetivistas possibilitou a investigação das inter-relações em foco, a partir da extrapolação agregada e organizada de diferentes dados teóricos e empíricos.

Esta pesquisa também é caracterizada como exploratória e descritiva por visar a conhecer e a descrever as características de um fenômeno – as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas em relação à gestão da sustentabilidade nas organizações – para procurar, em um momento posterior, explicações de suas causas e consequências. Em consonância, segundo Richardson (2008), a pesquisa pode ser determinada como exploratória quando o tema escolhido é pouco explorado e apresenta dificuldade elevada para a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Quando as pesquisas descritivas se aproximam das exploratórias podem servir para proporcionar uma nova visão sobre o problema (Gil, 2008), também intenção da presente tese.

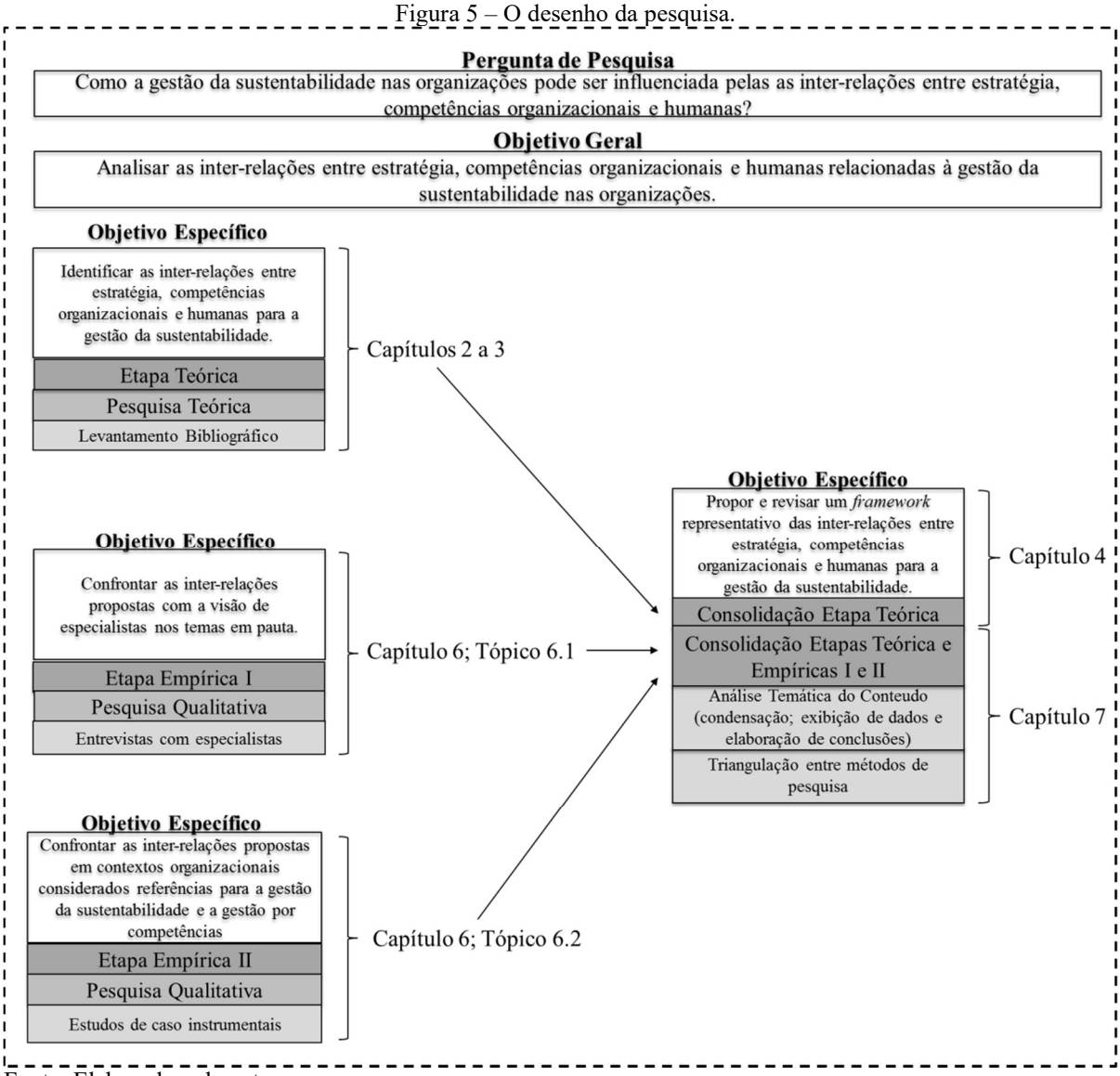
Conforme comentado na introdução do trabalho, a consulta à literatura científica permitiu verificar a ausência de estudos que se propusessem a discutir/teorizar acerca das inter-relações investigadas. Por meio desta pesquisa, busca-se explorar e descrever os elementos que compõem os objetos de estudo a fim de angariar mais conhecimento e de incorporar características inusitadas, dimensões até então pouco conhecidas, com a intenção maior de proporcionar avanços e enriquecimentos científicos no tema estudado.

5.3 Estratégia de Pesquisa e Desenho de Pesquisa

Conforme já mencionado, a estratégia definida para esta pesquisa divide-se em três etapas: Etapa Teórica; Etapa Empírica I e Etapa Empírica II. Nesta seção estão descritos e justificados os passos concluídos em cada uma delas.

A pesquisa foi orientada pelo esquema apresentado na Figura 5**.** Este sintetiza todo o trajeto metodológico a ser descrito nos tópicos seguintes e as indicações dos respectivos capítulos onde se encontram. A pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específico da tese, conduziram os procedimentos metodológicos e por meio de sua execução puderam ser respondidos.

Figura 5 – O desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.1 A Etapa Teórica

A primeira etapa deste trabalho constituiu uma pesquisa teórica orientada a reconstruir – ou revisar – teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. Uma pesquisa teórica não exige e, principalmente, não implica uma imediata intervenção na realidade, mas, nem por isso ela deixa de ser importante, pois é por ela que são criadas condições para futuras investigações empíricas (Demo, 2000).

A ausência da diversidade de estudos que tenham vinculado, em um mesmo escopo, análises sobre as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas e sustentabilidade, fez que as tarefas de definição de categorias analíticas e a operacionalização de variáveis se tornassem mais complexas. Bem por isso, exigiram a realização de uma pesquisa teórica antecedente a pesquisas empíricas futuras, cujos delineamentos encontram-se sequenciados nesta seção.

Coube a esta fase o procedimento técnico da revisão bibliográfica (Deslauriers & Kérisit, 2008). Foram selecionados os seguintes temas como os mais relevantes para serem discutidos nesta etapa: a sustentabilidade nas organizações, com foco em implicações conceituais e na sua gestão estratégica; e a gestão por competências, com foco nas competências organizacionais e competências humanas.

O principal foco deste estágio foi o de desenvolver um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão estratégica da sustentabilidade. Para tanto, esta etapa também foi direcionada para a identificação e a compreensão dos elementos constituintes destas inter-relações, em especial, as competências organizacionais e humanas para a gestão estratégica da sustentabilidade.

A Etapa Teórica contribuiu, desta forma, para o atendimento direto do objetivo específico desta tese: Identificar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. Além disso, contribuiu para a consolidação do objetivo específico: Propor e revisar um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, especificamente em relação à proposição inicial. A conclusão desta etapa ainda forneceu subsídios para execução da Etapa Empírica I e da Etapa Empírica II.

5.3.2 A Etapa Empírica I

Nesta etapa, iniciou-se a pesquisa de campo realizada. Com um dos objetivos específicos encaminhado, como próximo passo, optou-se por submeter e confrontar as inter-relações propostas com a visão de especialistas considerados referências para a gestão da sustentabilidade e/ou gestão por competências. De acordo com Flick (2009), a consulta a especialistas dita um menor interesse no sujeito enquanto pessoa (como um todo) em comparação ao seu domínio em determinado assunto. Sendo assim, o objetivo da técnica é, principalmente, analisar e comparar o conteúdo do conhecimento do especialista.

Por meio da realização de entrevistas individuais, foram expostos os conceitos e relações contidas no *framework* conceitual inicialmente elaborado, a fim de que fossem questionados, criticados, refutados ou ainda confirmados pelos especialistas. Esta etapa foi considerada essencial, portanto, pois, a partir das confrontações e contribuições advindas das experiências profissional e pessoal de cada entrevistado com o tema desta tese, houve a oportunidade de enriquecer o trabalho desenvolvido até então.

Os especialistas foram convidados a participar em virtude de sua reconhecida atuação profissional – acadêmica ou empresarial – na área temática desta pesquisa: sustentabilidade e/ou gestão por competências. Foram convidados treze profissionais, via correio eletrônico, no mês de abril de 2015. Deste total, nove aceitaram e demonstraram disponibilidade para participar da pesquisa. No Apêndice A, estão indicados estes especialistas consultados, de reconhecidas instituições de ensino e organizações, e com diferentes formações e experiências. As informações apresentadas foram levantadas a partir da própria fala dos especialistas, no momento das entrevistas e de dados disponíveis na internet. Os especialistas são:

- Alexandre Luiz de Miranda MacDowell (AM)
- Denise Gibran Nogueira (DN)
- Graziella Maria Comini (GC)
- Janette Brunstein (JB)
- Joel Dutra (JD)
- Jorge Soto (JS)
- Luis Felipe Machado Nascimento (LFN)
- Roberto Ruas (RR)
- Vitor Seravalli (VS)

As conversas foram realizadas na sequência da aceitação dos convites, nos meses de abril e maio de 2015. As entrevistas foram focalizadas, com o apoio de um roteiro flexível. Optou-se pela entrevista focalizada, pois nesta etapa o objetivo da pesquisadora se pautou em uma consulta específica, e não em explorar sentidos ou significados particulares aos entrevistados (Flick, 2009). O uso do roteiro flexível justificou-se à medida que, embora algumas perguntas elementares tivessem sido elaboradas previamente para se cumprir a finalidade desta etapa, compreendeu-se como relevante do mesmo modo incitar comentários e questionamentos livres por parte dos próprios especialistas, o que se mostrou de grande valia. As entrevistas tiveram entre aproximadamente 45 e 80 minutos de duração, somando um total de 9 horas e 39 minutos. Todas elas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora.

Com relação ao roteiro das entrevistas, como já mencionado, o foco das conversas foi o *framework* conceitual elaborado – *Framework* inicial representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade (vide Figura 4). Ainda assim, neste contexto, maior atenção foi direcionada à proposta das competências humanas. As perguntas contidas no roteiro flexível (vide Apêndice B) foram feitas no sentido de buscar limitações na proposta apresentada, críticas e diferentes visões que pudessem modificar, aprimorar e acrescer ideias.

Em complemento às questões que buscassem críticas e provocações por parte dos especialistas, utilizou-se como orientação a proposta metodológica qualitativa para a análise da validade de modelos de gestão da sustentabilidade de Munck, Galleli e Bansi (2013). Ainda que a finalidade dos autores seja a validação, para esta tese, as fases da referida proposta metodológica (definição constitutiva e operacional; validade de construto, a qual envolve as validades de conteúdo, validade de face e a confiabilidade; e validade preditiva) serviram tão somente como referência para a construção das perguntas. Entende-se que estas são elementos fundamentais para a validação de modelos de gestão e que poderiam contribuir para aprimoramentos no *framework* conceitual proposto na tese. No entanto, para sua validação qualitativa seriam necessários outros esforços que não se enquadram no escopo desta tese. No Anexo 1 estão elencadas as definições e objetivos de cada uma das fases da proposta metodológica.

As entrevistas foram iniciadas com a apresentação do entrevistado, a fim de que informações a respeito de sua experiência fossem acrescentadas aos dados já levantados pela pesquisadora, assim como para houvesse a ratificação da participação e potencial contribuição daquele sujeito para os objetivos dessa etapa. Na sequência, a pesquisadora apresentou brevemente os conceitos e relacionamentos presentes no *framework* conceitual, com material

de apoio, para que os participantes o melhor visualizassem. Foram então oportunizados questionamentos, críticas e comentários diversos pelos entrevistados, com orientação da pesquisadora a partir do roteiro.

Os dados obtidos foram analisados com o auxílio do *software* ATLAS t.i 8. Procedeu-se uma análise temática do conteúdo, a qual envolveu a análise do texto a partir da definição de temas/categorias, a fim de que as informações pudessem ser sistematizadas (Guthrie, Petty, Yongvanich & Ricceri, 2004; Krippendorff, 2004). O processamento dos dados seguiu as recomendações de Miles, Huberman e Saldanha (2014), sendo que os detalhamentos a respeito destas análises encontram-se no tópico 5.3.4, neste capítulo.

A Etapa Empírica I contribuiu para o atendimento direto do seguinte objetivo específico desta tese: Confrontar as inter-relações propostas com a visão de especialistas no tema em pauta. Esta etapa também constitui uma das fontes para o atendimento do objetivo específico, Propor e revisar um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, especificamente em relação à revisão. Além disso, o fato de ter sido executada antes da pesquisa empírica no ambiente organizacional permitiu que primeiro, a pesquisadora tivesse mais segurança na etapa seguinte – Etapa Empírica II; e segundo, que ajustes fossem feitos nos instrumentos de coleta de dados, já a partir dos *feedbacks* adquiridos.

5.3.3 A Etapa Empírica II

A Etapa Empírica II foi conduzida em virtude da necessidade de aprofundamentos sobre as inter-relações com a estratégia, as competências organizacionais e humanas em relação à gestão da sustentabilidade, no ambiente organizacional de fato. A partir deste entendimento, foram conduzidos dois estudos de caso instrumentais, recomendados por Stake (2005) quando há o interesse em gerar *insights* ou refinar aspectos teóricos sobre a pesquisa. Nesta estratégia de pesquisa, os estudos de caso surgem para propiciar alinhamentos entre teoria e prática e, por conseguinte, os casos/unidades de análise em si apresentam relevância secundária.

Para a realização desta etapa, optou-se pela investigação junto a organizações que fossem de alguma maneira reconhecidas acerca da temática em pauta, uma vez que, a princípio, seriam locais em que os assuntos abordados durante a pesquisa seriam familiares, em termos conceituais e em termos de práticas. Esta intencionalidade é justificada pelas recomendações de Berg (2004) quanto ao cuidado do pesquisador em identificar uma

população adequada para responder aos objetivos da pesquisa. Duas organizações privadas constituem as unidades de análise. Enquanto técnicas de coleta de dados, foram levantados documentos e realizadas entrevistas focalizadas com gestores de diferentes áreas.

As análises da Etapa Empírica II contribuíram diretamente para o atendimento do seguinte objetivo específico desta tese: Confrontar as inter-relações propostas em contextos organizacionais considerados referências para a gestão da sustentabilidade e a gestão por competências. Além disso, juntamente com as análises da Etapa Empírica I, contribuiu para o atendimento do objetivo específico: Propor e revisar um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, especificamente em relação à revisão.

Na sequência, nos subtópicos dessa seção, serão explicitadas informações acerca das unidades de análise e das técnicas de coleta de dados utilizadas nesta fase da pesquisa.

5.3.3.1 Unidades de Análise

Por se tratar de um estudo de caráter mais objetivista, ou instrumental como define Stake (2005), a escolha da unidade de análise foi feita de forma a contribuir para a compreensão do objeto de interesse de fato, ou seja, as inter-relações. Sendo assim, e também pela predominância da natureza qualitativa na pesquisa, não foram estipulados critérios estatísticos para sua seleção.

A escolha foi feita incialmente a partir do conjunto de empresas brasileiras que reportam publicamente seus relatórios de sustentabilidade, há pelo menos cinco anos, em conformidade ao documento 'Diretrizes para Relatórios Sustentáveis' elaborado e publicado pela *Global Reporting Initative* (GRI). Os relatórios foram inicialmente escolhidos pela formatação G4 ou G3 e G3.1, no primeiro caso classificados como "*In accordance - core*" e nos dois últimos, que se enquadraram no nível de aplicação A+. Enquanto os relatórios com a indicação "*In accordance - core*" são os considerados em maior nível de completude de informações, os relatórios A+ foram selecionados por serem obrigados a discorrer sobre o indicador LA11, referente a programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e o gerenciamento do fim de carreira. Este ponto seria um indicativo de certa maturidade das organizações em relação à

gestão por competências. Além disso, buscou-se por empresas que fossem participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM & FBovespa[6], nos últimos cinco anos.

Também foram verificadas as publicações das "*150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*", no ano de 2014 (PROGEP-FIA, 2014)[7], a fim de que as empresas que fossem reconhecidas por suas práticas de sustentabilidade também o fossem pelas práticas de gestão de pessoas, especificamente na gestão de competências. Esta publicação é realizada considerando uma pesquisa com organizações voluntariamente candidatas, em que, dentre os diversos aspectos averiguados, estão itens relacionados ao desenvolvimento de pessoas e à gestão por competências. A intenção foi a de que as empresas participantes da pesquisa estivessem, dessa forma, citadas em ambas as publicações.

Diante do rol de pouco mais de uma dezena de unidades de análise possíveis diante destes critérios, a facilidade do acesso da pesquisadora aos contatos nas empresas e a rápida resposta aos convites enviados, ditaram a realização da pesquisa em duas organizações: Braskem S.A e Itaú-Unibanco[8].

5.3.3.2 Técnicas de Coleta de Dados da Etapa Empírica II

Após a aprovação e o consentimento das empresas para a realização deste trabalho, a próxima etapa consistiu na visita ao campo. Inicialmente, documentos secundários internos e/ou externos disponíveis em meio eletrônico foram levantados e, durante os contatos com as organizações, outros documentos pertinentes foram solicitados. Em suma, foram compilados documentos digitais e impressos, em diferentes formatos (texto; apresentação), referentes às organizações participantes e relativas aos temas em voga: sustentabilidade, estratégia e competências. No Quadro 6 estão elencados os arquivos levantados e utilizados nesta análise.

---

[6] Foi criado em 2005, com o propósito de se tornar *benchmarking* para empresas em promover práticas de sustentabilidade e se engajarem com a responsabilidade social. O índice contem cinco dimensões que avaliam o desempenho em sustentabilidade das empresas em uma série de indicadores: econômico e financeiro; social; ambiental; governança corporativa e geral. Atualmente, o portfólio do ISE é composto por 35 empresas, com 40 diferentes ações, de 16 indústrias (BOVESPA, 2016).

[7] Pesquisa realizada anualmente pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto Administração (PROGEP-FIA), em parceria com a Editora Abril.

[8] Ambas as organizações consentiram em divulgar suas identidades para efeitos de publicação da tese e outros estudos.

Quadro 6 – Documentos levantados sobre as unidades de análises.

Ref.	Documentos – Braskem	Ref.	Documentos – Itaú Unibanco
DocB-1	Relatório Anual de Sustentabilidade 2014	DocIU-1	Relatório Anual de Sustentabilidade 2014
DocB -2	Código de Conduta para Fornecedores de Etanol 2015	DocIU -2	Relato Integrado 2014
DocB -3	Encontro com Investidores Jan2016	DocIU -3	Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental
DocB -4	Desenvolvimento Sustentável na Braskem 2015	DocIU -4	Relatório Anual Fundação Itaú Social 2014
DocB -5	Código de Ética Braskem	DocIU -5	Apresentação Institucional 4T15
DocB -6	Apresentação – Reti-Ratificação da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável 2013	DocIU -6	Código de Ética Itaú
DocB -7	Competências de Cultura Braskem	DocIU -7	Apresentação – Estratégia de Sustentabilidade
DocB -8	Estágios de Liderança Braskem	DocIU -8	EAD Corporativo – Sustentabilidade e Educação Financeira

Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: Ref = Referência

Ao total, foram selecionados oito fontes documentais para cada empresa, escolhidas propiciar uma fonte de dados relevantes, cujas informações com frequência aparecem detalhadas e muitas vezes validadas. Apenas três documentos internos foram obtidos junto à Braskem (DocB-6; DocB-7; e DocB-8) e um junto ao Itaú Unibanco (DocIU-8). O restante foi obtido nos endereços eletrônicos das próprias empresas.

Sequencialmente, foram realizadas entrevistas focalizadas, apoiadas por um roteiro flexível, com os gestores em níveis estratégicos e táticos em ambas as empresas. As entrevistas focalizadas são consideradas mais apropriadas pelo fato de que neste tipo de entrevista existe um tema de interesse predeterminado que orienta a conversação e atua como parâmetro na seleção dos entrevistados (Godoi & Mattos, 2010). No Quadro 7, estão elencados os participantes da pesquisa, 10 da Braskem e nove do Itaú-Unibanco, totalizando 19 entrevistados.

Quadro 7 – Gestores entrevistados das unidades de análise.

Ref.	Braskem	Ref.	Itaú-Unibanco
B-TR	Diretor de Tecnologias Renováveis	IU-GP	Gerente de Recursos Humanos – Treinamento e Desenvolvimento
B-GP	Diretor de Desenvolvimento Organizacional e Recursos Humanos	IU-CFIN	Coordenador Financeiro
B-PI	Gerente de Portfólio de Investimentos	IU-AFIN	Analista Sênior de Finanças – Relato Integrado
B-MKT	Gerente de Marketing – UnPol (Polietilenos)	IU-RI	Gerente de Relações com Investidores
B-COMP	Diretor de Compliance, Auditoria Interna, Gestão de Risco e Canal Ético.	IU-RIG	Gerente de Relações Institucionais e Governamentais
B-EC	Diretor de Estratégia Corporativa	IU-FIS	Coordenador de Mobilização Social da Fundação Itaú Social
B-LDS	Líder de Desenvolvimento Sustentável e Mudanças Climáticas	IU-JAS	Advogado – Jurídico Ambiental e Social
B-DDS	Diretor de Desenvolvimento Sustentável	IU-COMP	Gerente de Compliance
B-RSC	Líder de Responsabilidade Social Corporativa	IU-SUST	Gerente de Sustentabilidade
B-RI	Diretor de Relações com Investidores		

Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: Ref = Referência

Intentou-se com as entrevistas focalizadas com estes sujeitos obter maiores informações sobre o tema desta pesquisa justamente por terem sido selecionados especialistas que atuam na organização em estudo, uma das vantagens desta técnica (Flick, 2009). Para as conversas, foi utilizado um roteiro de entrevista flexível, disponível no Apêndice C. As perguntas foram feitas no sentido de conhecer a relação à organização e à área de atuação do entrevistado com as competências organizacionais e demandas estratégicas no que tange à sustentabilidade, assim como as competências humanas necessárias e desenvolvidas para a atuação do próprio gestor, como de seus liderados, e as conexões com a sustentabilidade e com as demandas estratégicas da organização em que é membro.

Conforme apresentado no Apêndice C, o roteiro serviu como carta de apresentação da pesquisadora e apoio durante as entrevistas. Mediante a abertura do entrevistado e o direcionamento das conversas, buscou-se também relatos a partir dos exemplos de projetos e programas organizacionais, para observação de questões vinculadas às competências e estratégias organizacionais, assim como de experiências vividas acerca das competências humanas desenvolvidas.

Na Braskem, as entrevistas foram realizadas durante os meses de maio e junho de 2015 e tiveram duração de cerca de 40 a 80 minutos, cada. No Itaú Unibanco, as entrevistas ocorreram durante os meses de junho a julho de 2015 e duraram em média 45 minutos, cada. Todas as 19 entrevistas desta etapa, com duração total de 16 horas aproximadamente, foram gravadas, mediante autorização do participante, e transcritas pela pesquisadora.

Do mesmo modo como na Etapa Empírica I, os dados obtidos foram analisados por meio do *software* ATLAS t.i 8. Foi também realizada a análise temática do conteúdo, que envolveu a análise do texto a partir da definição de categorias (Guthrie et al., 2004; Krippendorff, 2004). O processamento dos dados seguiu as recomendações de Miles et al. (2014) e, particularmente nesta etapa da pesquisa empírica, diante das diferentes técnicas de coleta e fontes de dados utilizadas, para esta análise temática, foi feita a triangulação de métodos de pesquisa (Yin, 2015). Para tanto, os documentos levantados e as transcrições das entrevistas foram inseridos em uma mesma unidade hermenêutica do *software*¸ para que pudessem ser comparados, confrontados e padrões pudessem ser então encontrados nos dados (Flick, 2009). Os detalhamentos a respeito destas análises encontram-se no tópico 5.3.4, seguinte.

5.3.4 Apresentação e Análise de Dados das Etapas Empíricas I e II

Uma vez que os dados foram obtidos em momentos diferentes da pesquisa empírica, analisados em unidades hermenêuticas diferentes no ATLAS t.i., ou seja, em arquivos digitais específicos, nesta seção, eles também serão tratados separadamente. Entretanto, como os procedimentos utilizados para a análise em ambas as etapas foram os mesmos, cabe antes, esclarecê-los conjuntamente.

Como mencionado, em ambas as etapas da pesquisa empírica, os dados foram considerados a partir da análise temática, a qual busca por temas que emergem como importantes na descrição do fenômeno em foco (Daly, Kellehear & Gliksman, 1997). O processo em si envolve a identificação de temas por meio de "leituras e releituras cuidadosas dos dados" (Rice & Ezzy, 1999, p. 258). É um meio de reconhecimento de padrões nos dados, em que os temas emergentes tornam-se as categorias de análise.

Diante da natureza qualitativa da pesquisa, seguiu-se as recomendações de Miles et al., (2014) para as análises, constituídas de três atividades: a) condensação de dados; b) exibição de dados e c) elaboração de conclusões. De acordo com os autores, estas três atividades formam um processo cíclico e interativo. A constituição dos temas para as análises e interpretações posteriores, portanto, ocorreu também de maneira interativa e contínua ao decorrer da condensação e exibição dos dados, e na elaboração das conclusões.

A condensação dos dados refere-se ao processo de selecionar, focalizar, simplificar, abstrair e/ou transformar os dados que aparecem nos materiais empíricos selecionados. Um dos meios para tal é a codificação, ou seja, a criação e atribuição de etiquetas/códigos que

conferem significado simbólico para determinada informação descritiva ou inferencial (Miles et al., 2014). Neste processo, há o reconhecimento de momentos importantes no material empírico e a decorrente atribuição de códigos, antes de sua interpretação (Boyatzis, 1998). Foram então criados códigos, super códigos (agrupamento de códigos) e famílias (agrupamento de super códigos e códigos) para as duas unidades hermenêuticas, de ambas as etapas empíricas.

Assim como o próprio desenvolvimento desta tese, esta atividade específica seguiu uma perspectiva híbrida e interativa ao incorporar tanto a abordagem indutiva de codificação dos dados, apregoada por Boyatzis (1998), como a abordagem dedutiva, com a definição de um *template* de códigos, conforme estabelecido por Crabtree e Miller (1999). Isso permitiu que no processo de codificação, tanto temas já contemplados na fundamentação teórica e no *framework* conceitual elaborado (abordagem dedutiva), quanto temas emergentes nos dados (abordagem indutiva), pudessem ser incluídos na análise.

De acordo com a abordagem indutiva, codificar a informação permite organizar os dados a fim de identificar e desenvolver temas a partir deles (Boyatzis, 1998). Ou seja, os temas emergem dos dados, a partir de um padrão de códigos elencados também a partir dos dados. Tanto na Etapa Empírica I quanto na Etapa Empírica II, esta abordagem propiciou a ampliação da visão da pesquisadora no momento das análises, na identificação de aspectos que confrontaram a proposta da tese e também de elementos que acrescentaram contribuições fora do escopo até então desenvolvido na pesquisa.

Complementarmente, foi utilizado um "*template* de códigos" como sugerido por Crabtree e Miller (1999). Esse envolveu uma listagem prévia de códigos, também chamado de *codebook*, a serem aplicados como meio de organizar o material empírico para a interpretação posterior. O *codebook* é geralmente baseado numa leitura preliminar do material, entretanto, nesta tese o *template* de códigos foi elaborado anteriormente, com base na fundamentação teórica e no *framework* conceitual. Foram elencados códigos já esperados a serem atribuídos ao material empírico, devido à natureza do assunto, no caso dos documentos elencados ou devido ao roteiro de questões, no caso das entrevistas. A utilização do *codebook* não significa que a pesquisadora ficou presa a ele, mas que o utilizou como referência e apoio no momento da codificação. No detalhamento da análise de dados são apresentados exemplos de códigos presentes no *codebook*.

Para a segunda atividade proposta por Miles et al., (2014), de exibição dos dados, as ferramentas de análise do ATLAS t.i. ofereceram suporte necessários, como as nuvens de códigos, as matrizes de co-ocorrência e a construção de redes. Segundo os autores, uma

exibição é uma representação organizada e compacta de informações que permite a justificação de conclusões ou a tomada de decisões para que outras análises sejam feitas ou outras ações sejam encaminhadas. As ferramentas propiciaram a organização dos códigos, dos super códigos e das famílias, para a identificação de temas e construção de relações, por exemplo.

Já para a elaboração de conclusões, a terceira e última atividade sugerida por Miles et al., (2014), as interpretações seguiram pela observação de padrões, possíveis explanações, fluxos e proposições. Nesta fase, foi empregada a triangulação de métodos de pesquisa – entre as pesquisas realizadas nas Etapas Teórica e Empírica I e II –, utilizada com o propósito de sustentar e aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos (Yin, 2015). Ademais, a triangulação aplicada teve como finalidade enriquecer e completar a produção do conhecimento buscado por esta pesquisa (Flick, 2009), uma vez que possibilita identificar diferentes maneiras pelas quais o fenômeno investigado pode ser visto (Stake, 2005).

Há, dessa forma, as inferências feitas particularmente para a Etapa Empírica I, em que foram confrontados os dados obtidos nas entrevistas com a fundamentação teórica desenvolvida na Etapa Teórica (tópico 6.1), e para a Etapa Empírica II, com a triangulação entre os dados levantados a partir dos documentos, das entrevistas e da Etapa Teórica (tópico 6.2). Além disso, há constatações em comum a essas análises, resultantes na revisão do *framework* conceitual (Capítulo 7).

5.5 LIMITAÇÕES

Esta tese, assim como todo trabalho desta natureza, possui limitações. Talvez, a maior limitação que possa ter causado alguns desvios no decorrer da realização da presente tese, esteja intimamente ligada à complexidade da temática empregada. Como visto, não apenas há confusão e falta de consenso no uso dos conceitos e das práticas referentes à sustentabilidade e às competências, mas também – e principalmente – na inter-relação destes elementos entre si e com a estratégia organizacional. Tal circunstância, reforçada pela falta de entendimentos universais na área, pode ter provocado limitações na pesquisa de campo, nos dados angariados nas entrevistas e em documentos e, consequentemente, no momento das análises.

Na realização da Etapa Empírica I, nas consultas aos especialistas, por mais que a pesquisadora tenha se esforçado em explicar a temática da pesquisa e o *framework* conceitual inicialmente elaborado, não se pode considerar que toda a trajetória de pesquisa tenha sido

exposta e todos os entrevistados compreenderam exatamente e completamente seu conteúdo. Isso se deve ao fato de que a apresentação feita foi sintética, pouco tempo de exposição em relação ao tempo total da entrevista. Houve momentos de perguntas por parte do entrevistado, ao não compreenderem algum conceito ou relação, e a pesquisadora buscou esclarecê-los. Porém, é razoável supor que pontos de desentendimento possam ter destorcido as colocações oferecidas pelos especialistas.

Do mesmo modo, se compreende que os especialistas possuem diferentes modelos mentais, formações e experiências, o que ficou refletivo nas impressões e nos comentários sobre o *framework* apresentado. Esta era uma situação esperada que, se por um lado foi o que proporcionou a riqueza e a diversidade de contribuições, pode ter sido um fator limitante e ter ocasionado algum viés nas análises dos resultados.

Acrescenta-se ainda que dentre os convidados a participar da pesquisa não havia nenhum especializado no tema "estratégia organizacional". Este poderia ser um fator agregador para as análises e as posteriores revisões no *framework* em pauta. Ainda assim, afirma-se que ambas as esferas do conhecimento acerca da gestão da sustentabilidade e da gestão por competências possuem interfaces *a priori* inerentes à estratégia, como demonstrado junto ao referencial teórico, sendo que esta não foi negligenciada nesta etapa da pesquisa. Além disso, os especialistas consultados não podem ser vistos como leigos no assunto, dado inclusive sua formação acadêmica e profissional. Seria também provável que um especialista em estratégia pouco pudesse contribuir caso também não conhecesse minimamente os temas sustentabilidade e competências.

Em termos metodológicos, a própria estratégia do estudo de caso instrumental, na Etapa Empírica II, apresenta limitações relacionadas à impossibilidade de generalização, por exemplo. O perfil das unidades de análise, de setores e portes diferentes, embora não tenha sido o foco de atenção, pode também ter tido alguma influência sobre os resultados obtidos nas análises e, consequentemente, na proposta final desta tese.

Ademais, ambas as organizações representam – em geral – "bons" exemplos no que diz respeito à gestão da sustentabilidade e à gestão por competências: já possuem alguma maturidade neste sentido, são reconhecidas e premiadas pela comunidade externa. É possível que se a pesquisa fosse aplicada também junto a uma organização considerada "mau exemplo" – imatura e/ou desinteressada na gestão da sustentabilidade, reconhecida por infrações, etc. – os resultados obtidos fossem mais complexos e a proposta final desta tese, diferente. Estabeler estes critérios, todavia, foi necessário para a execução adequada da

pesquisa, conforme justificado: era preciso um ambiente em que sustentabilidade e competências fossem temas minimamente familiares.

O uso de dados secundários, os documentos levantados, também pode ser fonte de limitações para esta pesquisa. Apesar da grande quantidade de informações, é possível que questões importantes relacionadas à sustentabilidade, à estratégia e à gestão de competências não tenham sido abarcadas nas análises.

Há ainda limitações quanto à análise de dados realizada. Apesar de seguir recomendações estruturadas, não se pode negligenciar o aspecto subjetivo circunscrito nas etapas de codificação, especialmente. Miles et al. (2014) indicam que a codificação, a condensação e exibição dos dados, assim como a elaboração de conclusões sejam feitas em interação, por mais de um pesquisador. Mas, dada a natureza individualista da elaboração de uma tese, tal interação não foi possível, e, conseguintemente, admite-se a plausibilidade de que o viés da autora tenha influenciado o resultado das análises.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo é dedicado à apresentação e à análise dos dados levantados a partir da concretização das Etapas Empíricas I e II desta pesquisa. As discussões realizadas irão subsidiar a revisão da proposta sobre o *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, no Capítulo 7.

O tópico 6.1 Apresentação e Análise dos Dados da Etapa Empírica I – Consulta aos Especialistas foi dividido em três subtópicos, conforme flui a análise dos dados: Análise Geral do *Framework*; Competências e Gestão da Sustentabilidade; e Síntese e Lições Apreendidas da Etapa Empírica I.

O tópico 6.2 Apresentação e Análise dos Dados da Etapa Empírica I – Estudos de Caso está dividido em quatro subtópicos: Inter-relações entre Competências e Estratégia; Inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Competências; Inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia; e, enfim, as conexões entre os três temas são unificadas e sumarizadas no subtópico Síntese e Lições Apreendidas da Etapa Empírica II.

6.1 Apresentação e Análise dos Dados da Etapa Empírica I – Consulta aos especialistas

Inicialmente, vale retomar que na Etapa Empírica I foram realizadas entrevistas focalizadas com nove especialistas na área de interesse desta tese, com o objetivo de expor os conceitos e relações contidas no *framework* inicial elaborado, a fim de que fossem questionados, criticados, refutados ou ainda confirmados pelos especialistas consultados. As transcrições destas entrevistas foram reunidas em uma única unidade hermenêutica no ATLAS t.i. – constante, portanto, de nove documentos primários.

Como parte da condensação dos dados, o processo de codificação deu-se tanto pela emergência dos códigos nos dados, quanto pela orientação no *codebook*. Ao total, foram atribuídos 59 códigos, para 364 citações. Nos Apêndices D e E estão as nuvens de códigos criadas nesta análise, sendo respectivamente a primeira organizada por *groudedness,* ou seja, pela frequência da atribuição do código nas citações da unidade hermenêutica, e a segunda organizada por densidade, ou seja, pelo volume das relações do código com outros.

A título de exemplificação, os códigos constantes no *codebook* foram, por exemplo, *Competência Humana*, *Competência Organizacional*, *Gestão da Sustentabilidade*, entre

outros termos cujos conceitos foram desenvolvidos ao decorrer da tese, além dos termos definidos por Munck et al. (2013) utilizados no roteiro flexível das entrevistas, como *Definição Consitutiva e Operacional*, *Validade de face* e *Validade preditiva*. Entre os códigos emergentes estão, por exemplo, *Níveis de Complexidade*, *Líder*, *Sustentabilidade como Valor*, *Provocação*, etc. No primeiro caso, numa abordagem mais dedutiva, as citações foram marcadas ao fazerem menção ao conceito do código, direta ou indiretamente, com base na fundamentação teórica apresentada. No segundo caso, em abordagem mais indutiva, os códigos foram vinculados à medida que as citações literalmente o mencionassem ou remetesse à ideia de.

Feita então a codificação e a revisão, que consistiu na conferência dos códigos e em novas atribuições, passou-se para a identificação de relações e para o agrupamento dos códigos em super códigos, que deram origem às categorias de análise. Ao total, foram criados seis super códigos. Estas consolidações são possíveis tanto no próprio gerenciador de códigos com o "*Code Link*", quanto por meio das *Matrizes de Co-ocorrência*, que permite o cruzamento de códigos selecionados pelo pesquisador, ambos ferramentas do ATLAS t.i.. Para este momento, ambas as possibilidades foram utilizadas.

Depois de estabelecidas as conexões no gerenciador, foram colocados na matriz todos os códigos nas colunas *versus* todos os códigos nas linhas, a fim de evidenciar todas as associações admissíveis no material empírico em análise. As conexões já existentes foram confirmadas/revisadas e novas estabelecidas quando pertinente. As rotulações das conexões foram basicamente "é"; "faz parte de" e "está associado", e foram dadas pela pesquisadora com base na fundamentação teórica, no roteiro flexível e nas próprias citações encontradas no material empírico, diante dos resultados da matriz.

A criação de super códigos facilitou ainda a identificação de famílias entre eles, um agrupamento mais genérico, que deu origem aos temas de análise dos dados. No Quadro 8, estão expostos, da direita para a esquerda, os temas provenientes das famílias formadas, as categorias de análise, criadas a partir dos super códigos, e os códigos correspondentes.

Quadro 8 – Temas, categorias de análise e códigos dos dados da Etapa Empírica I.

Tema (Famílias)	**Categoria de Análise (Super Códigos)**	**Códigos**
Análise Geral do *Framework*	Validação Qualitativa	Confiabilidade; Definição Constitutiva e Operacional; Validade de conteúdo; Validade de face; Validade preditiva.
	Possibilidades e Desafios do *Framework*	Desafio do *framework*; Possibilidades do *framework*; Provocação.
Competências	Gestão de Competências	Avaliação de desempenho individual; Competência coletiva; Desenvolvimento de competências; Entrega; Gestão por competências; Níveis de complexidade; Trajetória de carreira; Valorização de pessoas.
	Competências Humanas	Atribuições e responsabilidades; Competência de gestão; Competência Ética; Competência Gestão de Risco; Competência relacionamento interpessoal; Competência técnica; Competência Visão de Longo Prazo; Competência Visão Estratégica; Competência Visão Sistêmica; Competências humanas; Competências humanas para a sustentabilidade; Comunicação; Conhecimento do negócio; Lidar com a diversidade cultural; Lidar com a mudança; Orientação para resultado; Recursos; Resiliência; Trabalho em equipe.
	Competências Organizacionais	Competência organizacional macro; Competências organizacionais chave; Competências organizacionais; Competências organizacionais de suporte.
Gestão da Sustentabilidade	Sustentabilidade	Desafio para a sustentabilidade nas organizações; Gestão da sustentabilidade; Profissional de sustentabilidade; Sustentabilidade como valor; Sustentabilidade e estratégia organizacional; *Tripple Bottom Line*.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 8 demonstra conexões entre 46 códigos e seus agrupamentos em seis categorias de análise e, subsequentemente, na formação de três temas. O agrupamento de um código e uma categoria de análise deu-se quando a associação do primeiro foi identificada como "é" ou "faz parte de" em relação ao segundo. Alguns códigos atribuídos no material empírico possuíam conexões com categorias apenas do tipo "está associado" e não foram incluídos neste momento, pois se entendeu que estas seriam apenas relações indiretas. Considerações mais aprofundadas neste sentido, portanto, poderiam fugir do objetivo desta primeira etapa da pesquisa empírica e talvez até do escopo desta tese.

Decorrente do Quadro 8, vale esclarecer o que se compreende por cada tema e cada categoria de análise, para justificar o agrupamento dos códigos, uma vez que foi um exercício de análise feito pela pesquisadora. Aos códigos especificamente não cabe este mesmo raciocínio, pois representam apenas um significado simbólico para as informações descritivas ou inferenciais (Miles et al., 2014), mesmo que emergentes do próprio dado ou de um

codebook. A exceção está apenas nos códigos da categoria Validação Qualitativa, em que seus significados são dados *a priori*, por Munck et al. (2013), e se encontram no Anexo1, como já indicado anteriormente. No Quadro 9, portanto, estão dispostos os entendimentos sobre os temas e as categorias de análise.

Quadro 9 – Designações para os temas e as categorias de análise da Etapa Empírica I.

Tema	Designações	Categoria de Análise	Designações
Análise Geral do *Framework*	Este tema representa as categorias "Validação Qualitativa" e "Possibilidades e Desafios do Framework". Abarca os dados sob uma perspectiva geral do framework inicial, suas definições e relações propostas, suas possibilidades e desafios de implementação.	Validação Qualitativa	Esta categoria de análise abrange as fases para a validação qualitativa de modelos de gestão da sustentabilidade, como proposto por Munck et al. (2013), envolve códigos definidos a priori, portanto. A categoria não pretende atribuir o estado de validade ao *framework* inicial em análise, mas tão somente orientar a avaliação de aspectos importantes que potencialmente afeririam esta validade ou não.
		Possibilidades e Desafios do *Framework*	Nesta categoria são incluídas informações relacionadas às possibilidades de gestão e pesquisa proporcionadas pelo *framework* inicial em análise, assim como seus desafios teóricos e práticos, tratando-se de sua implementação. Compõem também esta categoria apontamentos considerados "provocações" feitos pelos especialistas, diante de suas percepções sobre o *framework*. São códigos essencialmente emergentes dos dados.
Competências	Este tema é constituído pelas categorias de análise "Gestão de Competências", "Competências Organizacionais" e "Competências Humanas". Refere-se a assuntos ligados diretamente ao *framework* conceitual, assim como ao tema em si, suas aplicabilidades e dificuldades no desenvolvimento do conhecimento teórico e prático.	Gestão de Competências	Esta categoria diz respeito à gestão de competências organizacionais e humanas, seus desdobramentos teóricos e práticos. Trata-se de sua operacionalização nas organizações, vinculados à sistemas da gestão de pessoas e ferramentas. É composta por códigos emergentes e outros dados a priori.
		Competências Humanas	Nesta categoria estão representadas as informações concernentes às competências humanas, comentários diversos sobre o tema, e seus componentes tais como recursos, atribuições e responsabilidades. Há também tipos diversos de competências humanas apontados no material empírico - relacionados ou não à sustentabilidade. É composta por códigos emergentes e dados a priori.

(Continua)

(Conclusão)

		Competências Organizacionais	A categoria diz respeito a comentários diversos sobre o tema, e especificamente sobre as competências organizacionais contidas no *framework* conceitual inicialmente proposto. É composta por códigos emergentes e dados a priori.
Gestão da Sustentabilidade	Este tema representa apenas e corresponde, portanto, à categoria "Sustentabilidade". A criação do tema justifica-se na operacionalização das análises junto ao ATLAS t.i.	Sustentabilidade	A categoria comporta assuntos relacionados à gestão da sustentabilidade nas organizações, seus desafios e sua relação com a estratégia organizacional, associados ao *framework* conceitual inicial. Apresenta também entendimentos e posicionamentos conceituais e práticos, segundo os especialistas. É composta por códigos emergentes e dados a priori.

Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo passo foi o de desenvolver visualmente as possíveis conexões entre as categorias de análise. Diante da particularidade dos temas definidos, porém, houve a opção de conduzi-los separadamente. Isso porque, a Análise Geral do *Framework*, como a própria nomenclatura diz, recai sobre uma visão mais geral da proposta, focalizando potenciais de validação e provocações diversas feitas pelos especialistas consultados. Além disso, as conexões com grande parte dos códigos das categorias Gestão por Competências e Gestão da Sustentabilidade já seriam dedutivamente previstas. Os dois tópicos a seguir apresentam as duas análises separadamente e o terceiro encerra a análise da Etapa Empírica I com uma síntese e lições apreendidas.

6.1.1 Análise Geral do Framework

Iniciando com o tema Análise Geral do *Framework*, foi gerada a matriz de co-ocorrência entre os códigos das suas respectivas categorias – “Validação Qualitativa e “Possibilidades e Desafios do *Framework*”, a fim de evidenciar a existência e a quantidade de associações, se fosse o caso. No Quadro 10 estão dispostos os resultados obtidos, sendo que os códigos em tom de verde mais escuro são as co-ocorrências de maior expressão.

Quadro 10 – Matriz de co-ocorrência entre Validação Qualitativa e Possibilidades e Desafios do Framework para a Etapa Empírica I.

		Possibilidades e Desafios do *Framework*		
		Desafios do *framework*	Possibilidades do *framework*	Provocação
Validação Qualitativa	Definição Constitutiva e Operacional	2	4	1
	Validade de conteúdo	0	1	2
	Validade de face	1	1	0
	Confiabilidade	2	2	1
	Validade preditiva	3	2	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 10, à exceção dos cruzamentos entre *Validade de conteúdo*, *Desafio do framework* e *Validade de face* e *Provocação*, percebe-se que todos os códigos de alguma maneira co-ocorrem nas transcrições das entrevistas dos especialistas. O maior volume de associações está entre *Definição constitutiva e operacional* e *Possibilidades do framework* e *Validade Preditiva* e *Desafios do framework*, conforme destacado em verde escuro.

Quanto ao código *Definição constitutiva e operacional*, seu objetivo consistiu em verificar se, na visão dos especialistas, os conceitos aplicados ao modelo apresentado seriam realmente capazes de medir aquilo que pretende. Com base na definição estabelecida sobre entrega e com exemplos possíveis para as competências componentes do modelo, os entrevistados discorreram sobre sua visão e todos consentiram quanto à sua pertinência para a gestão estratégica de sustentabilidade.

A conexão com o código *Possibilidades do framework* vai ao encontro destas assertivas cujos comentários remetiam não somente à visão positiva quanto à utilização da noção de entregas, mas também acerca da coerência na elaboração do *framework,* da simplificação de entendimentos que a abordagem de competências proporciona e sobre a lógica do alinhamento estratégico que permeia as conexões no *framework*. Um dos especialistas (AM) enxergou na abordagem das competências e na aplicação de entregas para a gestão da sustentabilidade, a possibilidade de expansão na organização dos entendimentos e comportamentos desejados para a sustentabilidade, em acordo com a estratégia organizacional, além da dinâmica sistêmica prevista.

Por outro lado, houve também comentários sobre a *Definição constitutiva e operacional* associadas aos códigos *Desafios do framework* e *Provocação*. Estas conexões mostram pontos de atenção quanto à abordagem conceitual utilizada, que podem se tornar desafios para a operacionalização do modelo. Os dois trechos, na sequência, exemplificam estas conexões, respectivamente.

"Então é isso que eu estou sentindo falta, desta especificação nesse modelo. Se eu vou fazer isso numa empresa tipo Gerdau, a Sustentabilidade Econômica tem um tipo de perspectiva. Se eu vou fazer no Senac, é outra coisa completamente diferente. Então, as competências são completamente diferentes". (RR)

"Eu gosto da abordagem de competência (...). Mas, precisa ver se de fato o que se tá entregando é o que se entende que se deve entregar em uma empresa dentro de uma lógica sustentável. Aí você tem que pensar qual é a concepção de sustentabilidade que você tá trabalhando". (JB)

A fala do especialista RR concerne à concepção das competências organizacionais e das entregas para diferentes contextos organizacionais – o que deve refletir também para as competências humanas. A preocupação do entrevistado encontra em partes reflexos na proposta apresentada, pois enquanto *framework* teórico, prioriza-se uma visão contextual para o conceito de sustentabilidade aplicado às diferentes organizações (Marrewijk & Werre, 2003), e essa prerrogativa irá permear as definições de competência – logo, também das entregas – constituintes no modelo. Os desafios para a operacionalização das ideias contidas no *framework* estão no estabelecimento dos limites para a flexibilização e ajuste às diversas realidades.

Por outro lado, é preciso esclarecer que as adequações às particularidades do negócio não necessariamente tornam as competências para a sustentabilidade "completamente diferentes", conforme argumenta o especialista RR. De acordo com as prerrogativas do *framework* conceitual inicial, as competências organizacionais e humanas definidas são suficientemente genéricas para serem aplicadas de maneira pertinente em organizações de qualquer setor, porte, localidade, enfim. Sendo um modelo orientador da gestão baseado numa construção conceitual sólida, a costumização de entregas ou balanceamento estratégico no desenvolvimento de uma ou outra competência, por exemplo, devem cobrir as necessidades das organizações em termos de adequação.

Já o comentário da especialista JB chama a atenção para a atribuição dos significados dados aos membros da organização em relação às entregas definidas para as competências voltadas à sustentabilidade. Para este desafio, destaca-se a ênfase na comunicação objetiva e transparente sobre a concepção e o funcionamento do *framework*, considerada uma exigência inerente aos modelos de gestão por competência (Zarifian, 2003). Ainda assim, admite-se que disfunções podem ocorrer e fornecer garantias sobre a uniformização da linguagem, o repasse e compreensão das informações deve ser preocupação constante na incorporação e manutenção do *framework* nas organizações.

No que tange à *Validade de conteúdo* e sua co-ocorrência com o código *Possibilidades do framework*, indica que a abordagem das competências e seus descritores (conceitos e entregas) selecionados para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse. Para a especialista GC, as competências propostas são não somente plausíveis e suficientes, como estão de certa forma estão/estavam faltando para a gestão da sustentabilidade:

"*Eu acho que faz sentido ter essas competências e que também era necessária a discussão de competências humanas*". *(GC)*

Mas, provocações foram feitas a respeito da suficiência conceitual sobre sustentabilidade, como propõe o *framework* apresentado. A conexão entre os códigos *Validade de conteúdo* e *Provocações* é exemplificada no trecho abaixo:

"*O que eu tenho um pouco de dúvidas, já que nós estamos pensando em competências em um nível mais humano e olhando lá na frente, é se o TBL vai ser suficiente" (VS).*

Quanto a esta provocação, o argumento é pela escolha teórica que fundamenta o *framework*. Como já esclarecido, as críticas feitas ao TBL são admitidas, assim como as perspectivas mais abrangentes sobre pilares ou dimensões da sustentabilidade. Contudo, a abordagem do TBL continua a ser amplamente utilizada nos meios acadêmico e empresarial, uma inspiração para a prática da sustentabilidade nas organizações (Høgevold et al., 2015), mesmo após mais de uma década de sua criação. É possível que futuramente outras visões venham a receber destaque semelhante, mas não é o caso de dificultar a operacionalização do *framework* em pauta no momento.

Para a *Validade de face*, por um lado, as *Possibilidades do framework* enfatizam a simplicidade e "disposição didática" do modelo, interessante para sua operacionalização e assimilação nas organizações, segundo o entrevistado AM. Por outro lado, a conexão com *Desafios do framework*, diz respeito à incerteza que poderá surgir na incorporação da linguagem do *framework* por uma organização, pois apesar de fundar-se em uma construção lógica, ainda assim esta apropriação será uma "aposta". É razoável, portanto, atribuir o desafio na identificação da linguagem do *framework* com a linguagem existente em determinada organização que poderá operacionalizá-lo.

O código *Confiabilidade* abarca reflexões acerca do nível de precisão com que os conceitos componentes do modelo são mensurados, principalmente para referenciar ganhos em desempenho. Em sua co-ocorrência com *Possibilidades do framework*, a assertiva quanto

a confiabilidade do modelo apresentado para o desempenho individual é inclusive transposta para o contexto de trabalho do entrevistado JS, conforme trecho a seguir:

"Então, eu creio que podemos melhorar com esse tipo de coisa que você tá sugerindo, sem dúvida, sem dúvida. Precisaríamos entender, como eu te falei, quais são as coisas que fazem sentido pra serem incorporadas". (JS)

Outro especialista, apesar de concordar com a provável precisão das entregas indicadas na mensuração das competências, acrescenta que a questão dos "valores" poderia contribuir nesse aspecto. A passagem seguinte exemplifica a conexão entre um trecho vinculado à *Desafios do framework* com o código *Confiabilidade*:

"Acho que esses exemplos de entregas são interessantes pra tu poder ver o que tu tá falando e o que tu entrega mesmo. Acho que só tu ter uma outra coluna aqui, não sei como tu chamaria, mas assim, tipo a confirmação dos valores, se tu tem valores que tu diz que tem". (LFN)

O entrevistado LFN, alerta para a questão do valor, como componente essencial na avaliação do desempenho individual em direção à sustentabilidade. Assim como Maggi (2006), considera-se o "valor" como constituinte da competência humana, sendo que sua avaliação resulta na verificação da aderência da pessoa em relação aos valores organizacionais (Fernandes, 2013). Além disso, do mesmo modo que Bonn a Fischer (2011) e Smith e Sharicz (2011), acredita-se em uma correlação entre sustentabilidade e valores, seja da organização ou do sujeito que dela faz parte.

No entanto, admite-se que no próprio embasamento teórico e desenvolvimento da proposta para a dinâmica do *framework* em ambiente empírico, este ponto referente aos valores organizacionais e pessoais não é abarcado em profundidade. Apesar de se compreender a razoabilidade dos argumentos do entrevistado, admite-se que a robustez exigida para contemplar tais noções fugiria à capacidade do escopo do trabalho no momento. Logo, esta é uma limitação reconhecida na proposta desta tese.

Quanto à associação com o código *Provocação*, o comentário da especialista JB é o de que mesmo a estruturação de um sistema de avaliação de competências humanas e organizacionais não garante objetivamente que elas irão acontecer do modo como previsto pela organização. Isso, em razão das disfunções entre o estabelecido e o discursado pela organização, entre o compreendido e o realizado pelas pessoas:

"... se percebe uma diferença muito grande entre o que a instituição diz que tem que ser as competências, ou como elas devem ser, e o que as pessoas entendem o que é a competência e o que elas realmente fazem. Há um gap enorme ali." (JB)

Dutra (2001) já havia alertado que o fato de uma pessoa deter uma competência, não implica necessariamente que a organização se beneficie diretamente deles. Neste caso, o autor supõe que a pessoa não "aplique" a competência no trabalho, ainda que a detenha. O que a entrevistada chama a atenção é para a situação em que a pessoa acredite que tenha a competência especificada pela organização, quando na verdade isso não ocorre – a situação revela então uma incompreensão sobre tal competência – o que significa, o que se espera enquanto entrega. O estudo de Brunstein e Leite (2014) corrobora com esta provocação ao depararem-se com a incompreensão, a insegurança e hesitações de gestores em relação ao desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Admitidamente, a provocação apontada pela entrevistada poderá representar um desafio para a operacionalização do *framework* de gestão da sustentabilidade em proposição. No entanto, esta não é uma limitação exclusiva para esta proposta, mas provavelmente aos modelos de gestão articulados por competências, em geral.

Enfim, quanto à *Validade Preditiva*, cujo objeto de análise compreende a contribuição potencial do desenvolvimento dos conceitos que moldam o modelo para melhores desempenhos individuais e organizacionais, foram apontadas possibilidades, desafios e feitas provocações. Uma das assertivas no código *Possibilidades do framework* concerne à viabilidade de inserir as competências propostas nos subsistemas de gestão de pessoas e então orientar o desempenho do indivíduo desde seu recrutamento à sua progressão na organização, segundo o entrevistado JD. Outra possibilidade está na melhoria do desempenho de uma organização, em relação à sustentabilidade, que está em estágio inicial de sua adoção – o *framework* é uma referência adequada, pode ser um ponto de partida, na visão do especialista RR.

Os códigos *Desafios do framework* e *Provocações*, respectivamente, envolvem comentários justificados sobre a suficiência da gestão por competências como única ferramenta organizacional direcionada para a sustentabilidade, de acordo com o especialista JS, e sobre a abstração e generalização caracterizadas na elaboração do *framework*, de acordo com a entrevistada JB. Estes trechos são expostos na sequência:

"Agora, eu tenho uma dúvida se apenas a gestão de competências é capaz disso. Eu te diria que aqui, nós temos a gestão de competências – beleza, maravilha, é necessário para o desenvolvimento, etc.. Mas, em paralelo tem a nossa descrição de visão estratégica de longo prazo; em paralelo tem a discussão dos nossos objetivos de curto prazo e de médio prazo; tem processos existentes que facilitam a incorporação da sustentabilidade. Imaginar que só pelo lado de focar o desenvolvimento das competências de cada indivíduo será suficiente, eu não sei se será suficiente". (JS)

"Então, de modo geral, a minha preocupação, olhando para o seu modelo, é que quando você chama isso aqui tudo de competência (...) eu posso tirar esse contexto de sustentabilidade e ele serviria pra N trabalhos! Elas são tão genéricas que eu não sei até que ponto elas contribuem para o desenvolvimento da organização em direção à sustentabilidade. Conceitualmente, sim. (...) Talvez esse modelo ajude. Pode contribuir para entregas melhores, pode contribuir para uma gestão melhor. Eu não tenho dúvidas que esse modelo vai contribuir de alguma forma. Mas, tem limitações". (JB)

O primeiro comentário implica a ciência de que, embora a gestão por competências seja viável e relevante para a gestão da sustentabilidade, não é absoluta. Para o *framework* em pauta, há então o desafio de oportunizar a conjugação e sincronizar sua operacionalização com outras ferramentas de gestão. A trecho da entrevistada JB, por sua vez, ressalta o potencial do *framework* em contribuir para melhores desempenhos, desde que mais especificamente detalhado e explícito quanto às suas definições. O aprimoramento neste sentido, torna-se um desafio para ser superado.

6.1.2 Gestão da Sustentabilidade e Competências

Em sequência, o mesmo exercício de análise foi aplicado, mas para a análise das inter-relações entre os temas Gestão da Sustentabilidade e Competências. Inicialmente, foram cruzados na matriz de co-occorência todos os códigos de cada categoria. Os resultados obtidos encontram-se no Quadro 11, em que foram dispostos apenas os códigos com ao menos uma co-ocorrência, em função de melhor visualização e dado o panorama geral encontrado. Após a consulta a todas as co-ocorrências no material das entrevistas, devido ao volume de conexões encontradas, optou-se por priorizar nas análises subsequentes as de maior incidência nos tons mais escuros de verde.

Quadro 11 – Matriz de co-ocorrência entre Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica I.

		Sustentabilidade						TOTAIS
		Desafio para a sustentabilidade nas organizações	Gestão da sustentabilidade	Profissional de sustentabilidade	Sustentabilidade como valor	Sustentabilidade e estratégia organizacional	Tripple Bottom Line	
Competências Organizacionais	Competências organizacionais	0	2	1	0	0	0	**3**
	Competências organizacionais chave	0	1	0	0	0	1	**2**
	Competências organizacionais de suporte	0	0	0	0	1	0	**1**
Competências Humanas	Comp. relacionamento interpessoal	0	1	1	0	0	0	**2**
	Competência técnica	1	0	0	0	0	0	**1**
	Competência Visão Estratégica	0	0	1	0	0	0	**1**
	Competência Visão Sistêmica	0	0	1	0	0	0	**1**
	Competências humanas	0	3	0	0	0	0	**3**
	Comp. humanas para a sustentabilidade	2	2	4	1	7	2	**18**
	Comunicação	0	0	1	0	0	0	**1**
	Conhecimento do negócio	0	0	1	0	0	0	**1**
	Orientação para resultado	1	0	0	0	0	0	**1**
Gestão por Competências	Avaliação do desempenho individual	1	1	0	1	0	0	**3**
	Desenvolvimento de competências	0	1	0	0	0	0	**1**
	Entrega	1	1	0	1	0	0	**3**
	Gestão por competências	0	12	0	1	4	0	**17**
	Níveis de complexidade	0	0	0	1	0	0	**1**
	Valorização de pessoas	0	0	1	1	0	0	**2**
TOTAIS		**6**	**24**	**11**	**6**	**12**	**3**	

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria “Competências Organizacionais” é a que apresenta a menor quantidade de associações com a categoria “Sustentabilidade”, esperada por não ter sido o foco primeiro das entrevistas e justificada pela extensão de discussões anteriores (Bansi, 2013; Galleli, 2013; Galleli et al., 2014; Moçato-de-Oliveira, 2014). Nesta categoria, a maior frequência de co-ocorrência está entre os códigos *Gestão da Sustentabilidade* e *Competências Organizacionais*. As falas que suportam tais co-ocorrências dizem respeito à concordância sobre a viabilidade da conexão de abordagens. Conforme argumentado anteriormente, o tema já é em alguma medida explorado na academia (Wilkinson et al., 2001; Murthy, 2012; Borland et al., 2014) e, pela visão de especialistas na área, as evidências nesta tese corroboraram com a pertinência da gestão da sustentabilidade a partir das competências organizacionais.

Em sequência, é possível observar que a maior incidência de co-ocorrência com os códigos da categoria “Sustentabilidade” encontra-se na categoria “Competências Humanas”: todos os códigos da primeira co-ocorrem ao menos uma vez com o código *Competências humanas para a sustentabilidade* da segunda, sendo o maior destaque para *Sustentabilidade e estratégia organizacional*. O trecho a seguir exemplifica uma situação em que estes dois códigos foram atribuídos, assim como o código *Gestão da Sustentabilidade*, da categoria “Sustentabilidade”.

“Então, essa correlação entre as competências humanas de sustentabilidade e as competências essenciais da organização são fundamentais pra você ter um diálogo direto com a organização não pelo canal de sustentabilidade, mas pelo canal da visão do desenvolvimento organizacional, de quem coordena processos de desenvolvimento organizacional, de quem coordena desenvolvimento de pessoas, quem trabalha o planejamento estratégico da organização.” (DN)

Na fala da entrevistada DN extrai-se o argumento de que competências humanas para a sustentabilidade e competências organizacionais “essenciais” (no sentido exposto por Prahalad e Hamel (1990)) devem estar conectadas a fim de refletirem o planejamento estratégico da organização. O posicionamento da especialista vai de encontro com as preocupações já consideradas de que a ausência de coesão estratégica na gestão da sustentabilidade e o desenvolvimento desarticulado de competências específicas podem gerar processos desintegrados que, inclusive, poderão acarretar prejuízos econômicos, sociais e ambientais (Munck, Munck & Borim-de-Souza, 2011).

A este respeito, é prerrogativa do *framework* a possibilidade de que as competências organizacionais e humanas que o compõem sejam incorporadas nas competências já existentes na organização – no caso apontado pela especialista, as competências

organizacionais "essenciais". Mas, este não é o caminho exclusivo para a aproximação com a estratégia. Conforme explicitado, aplicado ao ambiente organizacional, um ponto primordial para a dinâmica do *framework* é o alinhamento estratégico que permite além da conexão com competências essenciais, mas com o processo de formulação e implantação da estratégia, estendendo-se por toda a organização. Ainda assim, o reflexo e/ou a coexistência das competências propostas no *framework* com as competências essenciais institucionalizadas nas organizações ainda parece um desafio para sua operacionalização.

Outro código atribuído a estes mesmo comentários da entrevistada DN foi o *Líder* que, todavia, não se inclui nas categorias em análise no momento. De qualquer maneira, vale o apontamento na fala da especialista que corrobora com as indicações do *framework* acerca da relevância do papel desses atores organizacionais, especialmente daqueles em nível estratégico, uma vez que possuem a visão holística, de longo prazo e a responsabilidade de coordenar e influenciar pessoas (Kassel, 2011; Smith & Sharicz, 2011).

Associado a este assunto, vale um breve destaque para as co-ocorrências entre o código *Competências humanas para a sustentabilidade*, da categoria "Competências Humanas", e *Profissional de Sustentabilidade*, da categoria "Sustentabilidade". Os trechos das entrevistas que provocam tais conexões são provenientes de falas que trazem a questão das competências de um profissional de sustentabilidade (quais são, se são diferentes ou não de outros profissionais nas organizações), principalmente do especialista AM. A entrevistada GC, porém, traz uma reflexão relevante, conforme trecho a seguir:

"Pra mim, cada vez mais elas [competências humanas para a sustentabilidade] *deviam ser menos e ser comuns a todas as pessoas e não só a gestores e a profissionais de sustentabilidade. Elas deveriam ser de fato comuns a todas as pessoas, dado que eu tenho essa bandeira* [da sustentabilidade] *e então qualquer pessoa que põe o pezinho nessa organização ela deveria estar preocupada ou deveria ser desenvolvida pra ter aquele tipo de entrega". (GC)*

Compartilha-se da preocupação da entrevistada. Mas, a despeito de se sugerir que as competências humanas para a sustentabilidade sejam estimuladas para todos os atuantes na organização, no caso do *framework* em pauta, a proposta destina-se especialmente a gestores de níveis mais altos na hierarquia organizacional, ou seja, em nível estratégico. O que poderia ser possível de ser estendido a todos na organização seriam os valores pessoais para a sustentabilidade, as tidas competências mais comuns para a sustentabilidade em acordo com a literatura acadêmica, vide Quadro 4. Esta poderia ser uma solução para o nivelamento das posturas para agir em relação à sustentabilidade de todos os membros da organização.

Além disso, a justificativa da relevância estratégica dos líderes em relação ao tema nas organizações é apresentada em diversos estudos (DuBois & DuBois, 2012; Osagie et al., 2014; Wasiluk, 2013). Todavia, vale considerar a extensão da proposta para todos os profissionais em posição de liderança, já que se pretende que a incidência da sustentabilidade seja holística e não isolada em determinada hierarquia. A própria entrevistada GC sugere que níveis de complexidade possam ser trabalhados nesse sentido, um ponto a ser desenvolvido no *framework.*

Enfim, na categoria "Gestão por Competências" há considerável co-ocorrência entre o código *Gestão por competências* e os códigos *Gestão da Sustentabilidade* – aliás, a maior expressão de co-ocorrências nos códigos analisados – e *Sustentabilidade e estratégia organizacional*, da categoria "Sustentabilidade". Os trechos a seguir dizem respeito à primeira associação, entre *Gestão por competências* e *Gestão da Sustentabilidade*, dos especialistas JS e GC, respectivamente.

"Sim, sim, se você olhar a sustentabilidade pelo tripé, sem dúvidas as competências ajudam a materializar a sustentabilidade no dia a dia das pessoas, da organização. Porque as competências ajudam a orientar de alguma forma o que se espera das pessoas na sua evolução. Então isso, inclusive, pra identificar suas necessidades de capacitação, de desenvolvimento (...). As competências, sem dúvida, quando você cria marcos de referência – e as competências são marco de referência – eles ajudam a fazer a análise de gaps né, e dessa forma você pode fazer com que o grupo evolua." (JS)

"O que eu tenho percebido nas organizações em que existe sim essa bandeira da sustentabilidade, que tem uma preocupação com a sustentabilidade, não é nem criar mais competências, mas de você mexer nas descrições daquelas que já tem. (...) Aqui, você tá dando nomes mais específicos, aí em outras organizações, eu sinceramente não vejo tanta necessidade de você mexer no nome de batismo, mas, você deixar mais explícito na descrição e particularmente nas entregas." (GC)

Os comentários do especialista JS remetem às possibilidades no desenvolvimento das pessoas, com efeitos para processos avaliativos, e em como isso pode beneficiar a concretização da sustentabilidade na organização. Compartilha-se desta constatação, pois é sabido que o desenvolvimento de competências humanas contribui para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho e para a percepção da realidade, além de incidir sobre a formação das pessoas (Bitencourt, 2005; Boyatziz, 2008). E, se a sustentabilidade requer, acima de tudo, mudanças internas e externas, a aproximação à lógica da gestão por competências torna-se pertinente no contexto de gestão. Nesse sentido, a fala do entrevistado JS reforça as justificativas para a proposição do *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade e,

simultaneamente, avigora a ideia de que este desenvolvimento deve ser acompanhado e avaliado – o que ainda apresenta espaço de aprimoramento.

A entrevistada GC, por sua vez, menciona o "nome de batismo" nas competências sugeridas pelo *framework*. Estes comentários fazem referência à questão da contextualidade em que está inserida a gestão por competências numa organização (De Carolis, 2003; Spanos & Prastacos, 2004), envolta pela história, pela cultura organizacional, pela natureza do negócio, etc.. Embora o *framework* tenha sido elaborado sob a premissa de respeitar a idiossincrasia das competências da organização, por outro lado, também carrega termos, conceitos e orientações próprias. Esta preocupação já foi mencionada por outros especialistas, mais especificamente apontando o desafio na definição constitutiva e operacional do *framework*. Vale, portanto, reforçar cuidados neste ponto.

Com relação às co-ocorrências entre os códigos *Gestão por competências* e *Sustentabilidade e Estratégia Organizacional*, a passagem abaixo refere-se à fala da entrevistada DN, com associação também ao código *Competências humanas para a sustentabilidade* da categoria "Competências Humanas".

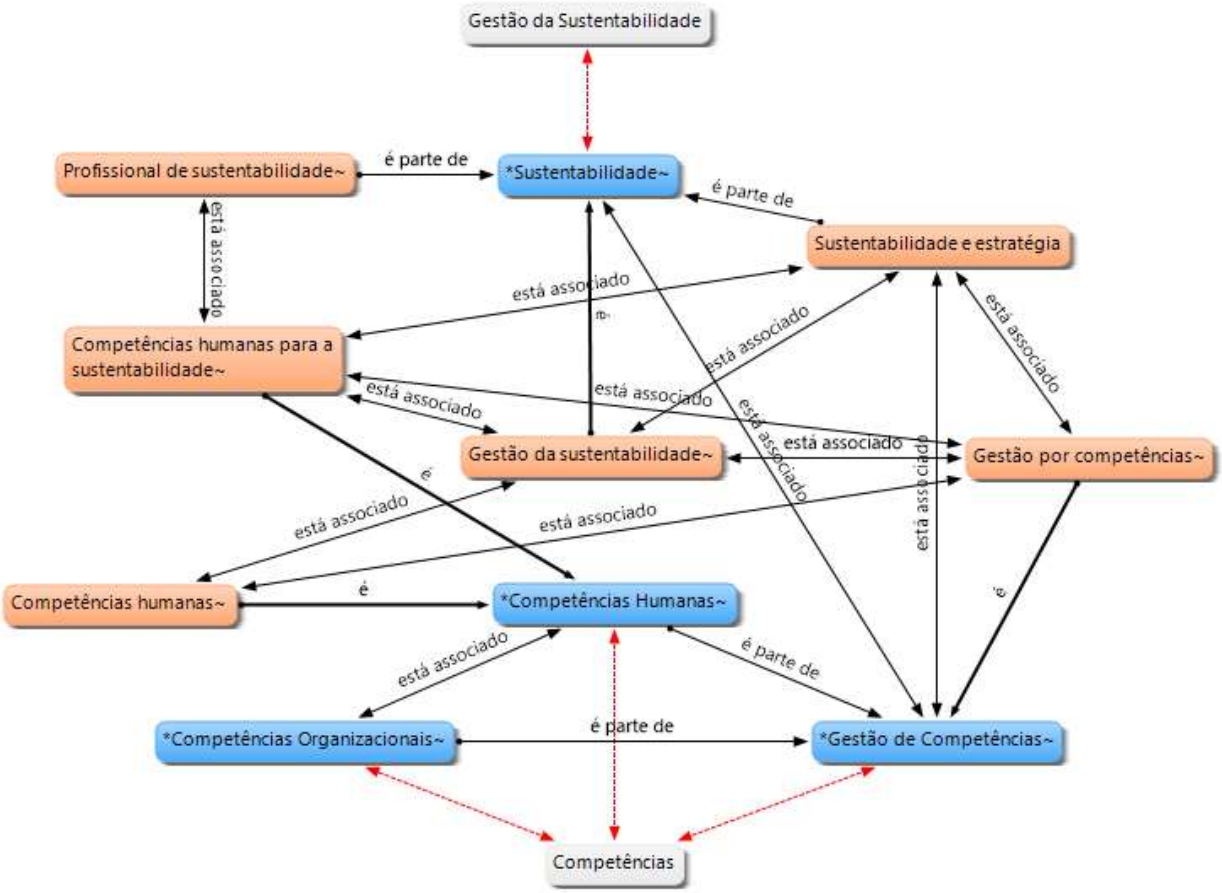
"Aqui [refere-se às competências humanas específicas] você tem que tá alinhado ao projeto de desenvolvimento de competência da organização. Não dá pra trabalhar isso como uma coisa por fora. Por fora é marginal, por fora é secundário, por fora acaba não sendo essencial. E num mundo de recursos escassos, de esforços escassos, as organizações vão pro essencial, não vão pra aquilo que é adicional, secundário." (DN)

Para esta especialista, as competências humanas para a sustentabilidade precisam estar vinculadas ao desenvolvimento de competências da organização e não serem trabalhadas como projetos à parte, pois estariam fadadas ao insucesso. Estes comentários reforçam a ideia de que competências humanas e organizacionais devem fazer parte de uma mesma proposta lógica e estratégica de desenvolvimento organizacional – assim como sugere o *framework*. Mesmo constituído de competências específicas voltadas à sustentabilidade (Osagie et al., 2014), prevê-se a integração destas de maneira transversal na organização, como linhas horizontais (Berényi, 2012), e não como um projeto secundário e à parte como destaca a entrevistada.

A questão apontada pela entrevistada DN, talvez, esteja em um patamar superior que aos desafios particulares do *framework*, ou seja, o obstáculo está em como inserir a proposta da gestão da sustentabilidade de maneira estratégica no dia a dia dos gestores e empregados na organização da mesma forma como outros assuntos são tratados.

Enfim, as análises realizadas permitem inferir que os temas Gestão da Sustentabilidade e Competências são inter-relacionados, na visão dos especialistas consultados. Alguns pontos, entretanto, apresentam conexões mais significativas que outras. Os resultados indicados na matriz de co-ocorrência, no Quadro 11, orientam melhor esta compreensão, a partir da visualização de uma rede de conexões, elaborada com auxílio do ATLAS t.i. Sendo assim, na Figura 6 estão representadas as conexões entre os temas e suas categorias, a partir das setas pontilhadas em vermelho, os primeiros na cor cinza e os últimos na cor azul. Os códigos, na cor alaranjada, concretizam as relações encontradas, sendo que as setas em preto com a denominação "é parte de" dizem respeito à sua categoria de origem, enquanto que a indicação "está associado" demonstra as co-ocorrências entre um código e outro, uma categoria e outra.

Figura 6 – Visualização da rede de conexões para Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica I.



Fonte: Elaborado pela autora.

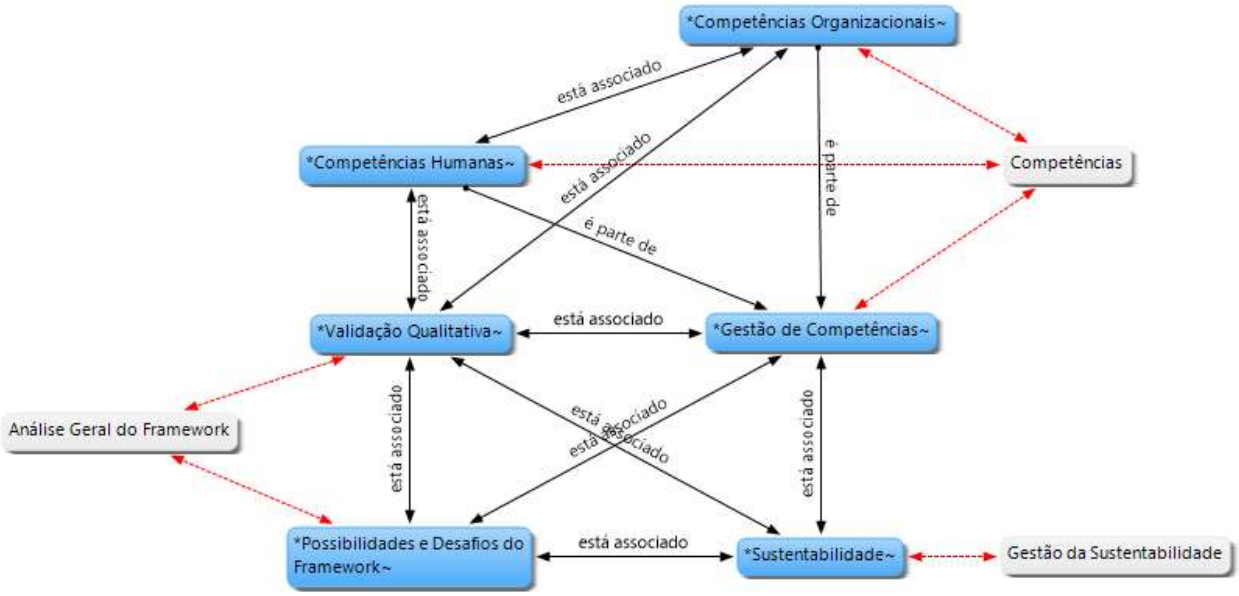
Nota-se pela Figura 6 que os temas são inter-relacionados diretamente por meio das conexões entre as categorias "Sustentabilidade" e "Gestão de Competências", dado o volume das co-ocorrências, principalmente entre os códigos *Gestão da Sustentabilidade* e *Sustentabilidade e Estratégia* com *Gestão por Competências*. O código *Profissional de*

Sustentabilidade, da primeira, conecta-se ao código *Competências Humanas para a Sustentabilidade* e, então, conecta-se à categoria "Competências Humanas", e, conseguintemente, associa-se à categoria "Competências Organizacionais". Importante salientar que a rede não se limita a esta visualização, uma vez que outras conexões foram encontradas na matriz de co-ocorrência (Quadro 11), mas sim, demonstra as principais inter-relações apontadas nas análises.

6.1.3 Síntese e Lições Apreendidas da Etapa Empírica I

As redes de conexões entre os temas Análise Geral do *Framework*, Gestão da Sustentabilidade e Competências até então feitas em separado, podem ser condensadas em uma única rede, conforme a Figura 7. Novamente, os temas estão representados na cor cinza e as categorias demarcadas em azul. As setas em preto com a denominação "é parte de" marcam as categorias de origem das subcategorias presentes. As setas marcadas com "está associado" indicam as relações encontradas provenientes das co-ocorrências. As setas pontilhadas em vermelho marcam as conexões entre tema e categorias.

Figura 7 – Visualização da rede de conexões entre Análise Geral do *Framework,* Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica I.



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber, pela Figura 7, que todos os três temas de análise da Etapa Empírica I estão de alguma forma associados entre si. Os temas Análise Geral do *Framework* e Competências associam-se diretamente pelas conexões entre a categoria "Validação

Qualitativa", do primeiro, e "Competências Humanas", "Gestão de Competências" e "Competências Organizacionais", do segundo; e entre "Possibilidades e Desafios do *Framework*" e "Gestão de Competências". O tema Competências é ainda conectado ao tema Gestão da Sustentabilidade através das associações diretas entre as categorias "Gestão de Competências" e "Sustentabilidade". Esta última, do mesmo modo, a partir das relações diretas com "Validação Qualitativa" e "Possibilidades e Desafios do *Framework*" evidencia a ligação entre os temas Análise Geral do *Framework* e Gestão da Sustentabilidade.

Diante dos dados apresentados e analisados, foi possível constatar a concordância geral sobre a viabilidade teórica e empírica da proposta, das conexões entre as abordagens para a gestão estratégica da sustentabilidade a partir das competências. As corroborações foram apontadas com mais ênfase na categoria "Análise Geral do *Framework*", na análise sobre a "Validação Qualitativa" e as "Possibilidades do *Framework*". O fato de os especialistas consultados terem alguma experiência nas áreas que envolvem as temáticas contribuiu para uma visão mais acurada sobre o assunto, seja para assertivas positivas, críticas mais pontuais e sugestões de melhoria.

Nesse sentido, as entrevistas cumpriram também seu objetivo ao proporcionarem a apreensão de algumas lições em forma de desafios, que deverão ser cumpridos para aprimorar a proposta inicial do *framework* conceitual. Estes se resumem em quatro desafios de ordem teórica e quatro desafios de ordem prática, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Desafios para o aprimoramento do framework conceitual inicial.

Desafios de ordem teórica	- Detalhar e explicitar o *framework* quanto às suas definições.
	- Estender a proposta de competências humanas para todos os profissionais, da organização.
	- Apresentar recomendações para o desenvolvimento das competências
	- Oportunizar a conjugação e sincronizar sua operacionalização com outras ferramentas de gestão.
Desafios de ordem prática	- Rearranjar e/ou flexibilizar os componentes conceituais (nomenclaturas e terminologias) do *framework* para diferentes realidades organizacionais.
	- Facilitar a incorporação e/ou a coexistência das competências propostas no *framework* com as competências essenciais institucionalizadas nas organizações
	- Propiciar a identificação da linguagem do *framework* com a linguagem existente em determinada organização que poderá operacionaliza-lo.
	- Promover a assimilação dos significados dados pelos membros da organização em relação às definições e entregas para as competências voltadas à sustentabilidade.

Fonte: A autora.

Entende-se que os desafios de ordem teórica correspondem a ajustes necessários para ampliar a robustez e solidez da constituição do *framework,* a fim de que possa ter maior alcance quando de sua aplicabilidade, seja dentro de uma determinada organização ou mesmo

para atender a diversos tipos de organizações. Quanto aos desafios de ordem prática, nota-se que, em comum, está a adequação do *framework* à determinada organização – seu setor e natureza do negócio; competências existentes; comunicação; enfim, processos e cultura.

Dado o arcabouço teórico sob o qual o *framework* é fundamentado, quanto aos desafios teóricos, caminhos podem ser apontados para sua resolução. Em contrapartida, quanto aos desafios práticos, compreende-se que para superá-los seria necessária a aplicação do *framework* em um ou mais contextos organizacionais, o que, em decorrência, poderia alavancar ainda novos desafios. Em todo caso, sugestões podem ser feitas para que estes já identificados possam ser trabalhados e quiçá superados. Esta discussão será feita no Capítulo 7, com a revisão do *framework* e a apresentação de uma proposta final para o mesmo.

Descritos e discutidos os dados levantados a partir das entrevistas da Etapa Empírica I, o próximo tópico é dedicado à análise e discussão dos dados obtidos na Etapa Empírica II, na consulta às empresas.

6.2 Apresentação e Análise dos Dados da Etapa Empírica II – Estudos de Caso

Para a Etapa Empírica II, vale lembrar que as empresas Braskem e Itaú-Unibanco consistiram nas unidades de análise pesquisadas, com vistas a investigar em ambiente empírico as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. As análises, portanto, tiveram por foco o *framework* conceitual elaborado e apresentado anteriormente (vide Figura 4), no sentido de buscar evidências de sua pertinência, confirmações e refutações sobre sua construção teórica, além de facilitadores e dificultadores de sua operacionalização.

As transcrições de 19 entrevistas e 16 documentos compuseram uma única unidade hermenêutica no ATLAS t.i., totalizando 35 documentos primários. Inicialmente, na condensação dos dados, o processo de codificação deu-se tanto pela emergência dos códigos nos dados, quanto pela orientação no *codebook* e no roteiro flexível das entrevistas. Ao total, foram atribuídos 62 códigos, para 1959 citações. Nos Apêndices F e G estão as nuvens de códigos criadas nesta análise, em que a primeira é organizada por *groudedness* e a segunda organizada por densidade.

Como exemplo, os códigos constantes no *codebook* foram *Competência Humana para a Sustentabilidade*, *Gestão Socioambiental*, *Sustentabilidade Ambienta*l, entre outros termos cujos conceitos foram desenvolvidos ao decorrer da tese. Ademais, para a codificação referente à temática vinculada à estratégia, foi utilizado o *template* elaborado por Hourneaux

Junior et al. (2017), conforme Anexo 2. Assim como nas análises da Etapa Empírica I, as codificações com *codebook* seguiram uma abordagem mais dedutiva, em que as citações foram marcadas ao fazerem menção ao conceito do código, direta ou indiretamente. Por exemplo, nos documentos, as menções literais à visão da organização estudada, foram codificadas com o código de mesmo nome (ou seja, *Visão*).

Já entre os códigos emergentes estão, por exemplo, *Desenvolvimento do líder em sustentabilidade*, *Sustentabilidade e estratégia*, *Entrega Competência Humana*, entre outros. Com relação à temática sobre estratégia, além do *template* supramencionado, dois outros códigos foram aplicados: *Vantagem competitiva* e *Objetivos Táticos*. Nestas codificações, realizadas por uma abordagem mais indutiva, as citações foram vinculadas ao código quando literalmente o mencionassem ou remetesse à ideia de. Por exemplo, quando o entrevistado comentasse sobre algum resultado advindo de ações organizadas e focalizadas, a partir da mobilização de recursos (geralmente através de exemplos), o código *Entrega Competência Humana* era atribuído.

Feitas a codificação e a devida revisão, passou-se para a identificação de relações e para o agrupamento dos códigos em super códigos, que deram origem às categorias de análise. Ao total, foram criados 11 super códigos. Estas consolidações foram feitas a partir do no gerenciador "*Code Link"* e das combinações da *Matriz de Co-ocorrência*. Depois de estabelecidas as conexões pelo "*Code Link"*, foram colocados na matriz todos os códigos nas colunas *versus* todos os códigos nas linhas, a fim de evidenciar todas as associações admissíveis no material empírico em análise. As conexões já existentes foram confirmadas/revisadas e novas estabelecidas quando pertinente. As rotulações das conexões foram "é"; "faz parte de" foram dadas pela pesquisadora com base na fundamentação teórica, no *codebook* e nas próprias citações encontradas no material empírico, diante dos resultados da matriz.

Assim como na análise da Etapa Empírica I, a criação de super códigos propiciou a identificação de famílias entre eles, um agrupamento mais genérico, que deu origem aos temas de análise dos dados. No Quadro 13, estão expostos, da direita para a esquerda, os temas provenientes das famílias formadas, as categorias de análise, criadas a partir dos super códigos, e os códigos correspondentes.

Quadro 13 – Temas, categorias de análise e códigos dos dados da Etapa Empírica II.

Tema (Famílias)	Categoria de Análise (Super Códigos)		Códigos
Estratégia Organizacional	Estratégia Organizacional		Análise do ambiente; Cadeia de valor; Competitividade; Direcionadores estratégicos; Estratégia organizacional; Missão; Objetivos estratégicos; Objetivos táticos; Planejamento estratégico; *Stakeholders*; Valores da Organização; Visão.
Competências	Competências Humanas		Atitude da equipe; Competências Humanas; Conhecimento da equipe; Conhecimento do líder; Experiência; Valores pessoais.
	Gestão de Competências		Avaliação de desempenho; Entrega competência humana; Níveis de complexidade; Programa de desenvolvimento individual.
	Sistemas de Gestão de Pessoas		Desenvolvimento de líder; Desenvolvimento de pessoas; Recrutamento e Seleção; Remuneração por desempenho; Valorização de pessoas
	Competências Humanas para a Sustentabilidade		Competências Humanas para a Sustentabilidade; Gestão Ecoeficiente; Gestão Socioambiental; Gestão Socioeconômica; Inovação Ambiental; Inovação Econômica; Inovação Social; Desenvolvimento da equipe em sustentabilidade; Desenvolvimento de líder em sustentabilidade.
	Valores Pessoais para a Sustentabilidade		Competência Antecipatória; Competência Estratégica; Competência Interpessoal; Competência Sistêmica; Habilidade em lidar com a diversidade; Cooperação.
	Competências Organizacionais para a Sustentabilidade	*Competência organizacional central	Sustentabilidade Organizacional.
		*Competências organizacionais chave	Sustentabilidade Ambiental; Sustentabilidade Econômica; Sustentabilidade Social.
		*Competências organizacionais de suporte	Ecoeficiência; Inserção Socioeconômica; Justiça Socioambiental.
Gestão da Sustentabilidade	Sustentabilidade		Área de sustentabilidade; Estratégia de sustentabilidade; Gestão da sustentabilidade via competências; Profissional de sustentabilidade; Relação da área com a sustentabilidade; Sustentabilidade e Estratégia; Sustentabilidade e Valor.

Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: "*" identifica super códigos utilizados como "sub categorias" de análise, em virtude da melhor operacionalização de ferramentas no Atlas t.i.

O Quadro 13 demonstra conexões entre 46 códigos e seus agrupamentos em 11 categorias de análise e, subsequentemente, na formação de três temas. O agrupamento de um

código e uma categoria de análise deu-se quando a associação do primeiro foi identificada como “é” ou “faz parte de” em relação ao segundo. Alguns códigos receberam apenas a denominação “está associado” em suas conexões com super códigos, demonstrando apenas associações indiretas com outros super códigos ou temas. Este é o caso, por exemplo, do código *Cultura Organizacional*, que inclusive possui a maior quantidade de citações atribuídas (vide Apêndice F).

A partir do exposto no Quadro 13, faz-se necessário esclarecer as designações para cada tema e cada categoria de análise. Novamente, aos códigos não cabe este mesmo raciocínio, pois representam apenas um significado simbólico para as informações descritivas ou inferenciais (Miles et al., 2014). A exceção está para a maioria dos códigos da categoria Estratégia Organizacional, cujo significado é dado *a priori*, por Hourneaux Junior et al. (2017), vide Anexo 2; para os códigos da categoria Competências Organizacionais para a Sustentabilidade, cujos significados encontram-se no Quadro 3, e para alguns códigos da categoria Competências Humanas para a Sustentabilidade, para os quais os significados estão dados no Quadro 5. Estão expostos no Quadro 14 os entendimentos sobre os temas e as categorias de análise.

Quadro 14 – Designações para os temas e as categorias de análise da Etapa Empírica II.

Tema	Designações	Categoria de Análise	Designações
Estratégia Organizacional	Este tema representa apenas e corresponde, portanto, à categoria "Estratégia Organizacional". A criação do tema justifica-se na operacionalização das análises junto ao ATLAS t.i.	Estratégia Organizacional	Esta categoria de análise compreende os elementos da estratégia organizacional conforme próxi definida por Hourneaux Junior et al. (2017). Ademais, foram acrescentados os códigos emergentes "Objetivos táticos" e "Vantagem competitiva".
Competências	O tema é constituído pelas categorias "Competências Humanas"; "Gestão de Competências"; "Sistemas de Gestão de Pessoas"; "Competências Humanas para a Sustentabilidade"; "Valores Pessoais para a Sustentabilidade"; e "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade".	Competências Humanas	Nesta categoria, estão informações referentes às competências humanas e seus componentes tais como atitudes, conhecimentos e valores.
		Gestão de Competências	Esta categoria diz respeito à gestão de competências humanas e seus desdobramentos práticos nas organizações. Trata-se de sua operacionalização, vinculados aos sistemas de gestão de pessoas e ferramentas.
		Sistemas de Gestão de Pessoas	Esta categoria abrange alguns dos sistemas de gestão de pessoas, como desenvolvimento, recrutamento e seleção; remuneração e valorização de pessoas, vinculados à gestão por competências.
		Competências Humanas para a Sustentabilidade	A categoria diz respeito a dados gerais sobre as competências humanas para a sustentabilidade e seu desenvolvimento, assim como envolve as seis competências definidas no *framework* conceitual apresentado nesta tese.
		Valores Pessoais para a Sustentabilidade	Esta categoria compreende os valores pessoais, as posturas que orientam as ações em relação à sustentabilidade. Em acordo com discussão fundamentada previamente, abrange as seis competências humanas para a sustentabilidade mais frequentes encontradas na literatura acadêmica sobre o tema.
		Competências Organizacionais para a Sustentabilidade	A categoria comporta dados contidos nas "subcategorias": "Competência organizacional central"; "Competências organizacionais chave" e "Competências organizacionais de suporte", cujos códigos e respectivas definições são dados *a priori*, conforme fundamentação teórica.

(Continua)

(Conclusão)

Gestão da Sustentabilidade	O tema representa apenas e corresponde à categoria "Sustentabilidade". A criação do tema justifica-se na operacionalização das análises junto ao ATLAS t.i	Gestão da Sustentabilidade	Nesta categoria estão compreendidos assuntos relacionados à compreensão e à gestão da sustentabilidade nas organizações: a definição de estratégias que envolvam práticas, políticas e procedimentos; sua relação com a estratégia organizacional e com as competências na organização. Incluem-se também nesta categoria informações sobre a área responsável pela sustentabilidade na organização, além da interação das outras áreas com o tema.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na categoria "Valores Pessoais para a Sustentabilidade" os códigos vinculados são basicamente as seis competências humanas para a sustentabilidade mais frequentes encontradas na literatura acadêmica sobre o tema: *Competência Sistêmica; Competência Estratégica; Competência Antecipatória; Competência Interpessoal; Cooperação e Habilidade em Lidar com a Diversidade*. Apesar de considera-las valores pessoais de fato – como já discutido – optou-se neste momento por manter a nomenclatura encontrada na literatura.

O próximo passo foi o de desenvolver visualmente as possíveis conexões entre as categorias de análise e, dessa forma, estudar as inter-relações entre estratégia organizacional, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. Uma pequena ressalva, faz-se necessária quanto a categoria "Valores Pessoais para a Sustentabilidade" e sua associação à categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade", verificada já neste momento das análises. Conforme indicado no Quadro 14, a primeira representa as competências humanas para a sustentabilidade de maior observância na literatura acadêmica, consultada por Galleli et al. (2016). Justificou-se que, antes de serem adequadas como competências de fato para o ambiente organizacional, mostram-se como valores pessoais, posturas de conduta com relação a sustentabilidade. Estes valores emergiram nos dados das organizações estudadas e foi opção da pesquisadora em codifica-los e inseri-los nas análises.

Muito embora, como será visto adiante, estes códigos não tenham apresentado influência significativa para o objetivo desta etapa, ou seja, analisar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, notou-se que estes valores possuem conexões – co-ocorrências – razoáveis com as competências humanas propostas no *framework.* Bem por isso, são consideradas como parte do tema

Competências. O Quadro 15, na sequência, expõe estas co-ocorrências, obtidas a partir da matriz de co-ocorrência com o ATLAS t.i..

Quadro 15 – Co-ocorrências entre Valores Pessoais para a Sustentabilidade e Competências Humanas para a Sustentabilidade.

		Valores Pessoais para a Sustentabilidade						TOTAIS
		Competência Antecipatória	Competência Estratégica	Competência Interpessoal	Competência Sistêmica	Cooperação	Hab. em lidar com a diversidade	
Competências Humanas para a Sustentabilidade	Gestão Ecoeficiente	7	13	10	20	5	3	**58**
	Gestão Socioambiental	0	1	13	2	9	10	**35**
	Gestão Socioeconômica	0	2	15	3	13	8	**41**
	Inovação Ambiental	5	0	0	3	4	0	**12**
	Inovação Econômica	5	0	2	2	5	1	**15**
	Inovação Social	3	0	0	3	3	0	**9**
TOTAIS		**20**	**16**	**40**	**33**	**39**	**22**	

Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: Hab.: Habilidade

O que se percebe é que as competências humanas relativas à gestão (*Gestão Ecoeficiente, Socioambiental* e *Socioeconômica*) estão conectadas a praticamente todos os valores pessoais para a sustentabilidade, com destaque para as *Competências Interpessoal* e *Sistêmica, Cooperação* e *Habilidade em Lidar com a Diversidade*. Enquanto isso, as competências concernentes à inovação (*Inovação Ambiental, Econômica* e *Social*) associam-se com maior ênfase às *Competências Antecipatória e Sistêmica* e à *Cooperação.* Com base nas definições atribuídas a cada uma das competências e aos valores (Quadros 5 e 4, respectivamente), é possível concluir que estas conexões fazem sentido. Para o *framework* conceitual incial em proposição, as implicações incidem sobre as definições das competências humanas para a sustentabilidade, no sentido de conterem maior ou menor demanda para uma determinada postura para agir, esperada pelos indivíduos. Este ponto deverá ser considerado para a revisão do *framework*, no Capítulo 7.

Outra questão que deve ser mencionada antes de se iniciar as análises dos temas, concerne às atribuições ao código *Cultura Organizacional.* Como dito, este apresentou o maior volume de citações no total do material analisado, mas, substancialmente presente nos documentos, em especial no relatório Competências de Cultura Braskem (DocB-7). Uma particularidade é a de que as conexões mais significativas foram com *Entrega Competência Humana* (30 co-ocorrências), *Gestão Socioambiental* (16 co-ocorrências), *Competências*

Humanas (15 co-ocorrências) e *Gestão Socioeconômica* (12 co-ocorrências). Deparar-se com estas associações condiz com a premissa de que as competências humanas são contextuais e dependentes da cultura organizacional, como apontado por estudos prévios (Haland & Tjora, 2006; Sandberg, 2000). Mas, como um dado emergente, estas constatações deverão também ser consideradas para a revisão do *framework.*

Enfim, dado o volume de dados, optou-se por separar inicialmente as análises pelas inter-relações duas a duas dos temas. Primeiramente, analisar-se-á as associações entre Competências e Estratégia Organizacional, depois Gestão da Sustentabilidade e Competências e na sequência, Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional. Por fim, as inter-relações entre os três temas serão unificadas e sumarizadas. Os três tópicos a seguir apresentam as referidas análises separadamente e o quarto encerra a análise da Etapa Empírica II com uma síntese e lições apreendidas.

6.2.1 Análises das Inter-relações entre Competências e Estratégia Organizacional

A fim de explorar as possíveis relações entre os temas Competências e Estratégia Organizacional os códigos pertencentes aos mesmos foram cruzados na matriz de co-ocorrência do ATLAS t.i.. Na sequência, o Quadro 16 evidencia a quantidade de associações entre os códigos dos temas e suas respectivas categorias. Os tons mais escuros de verde destacam co-ocorrências igual ou acima de quatro, ênfase escolhida diante do panorama geral encontrado.

Quadro 16 – Matriz de co-ocorrência entre Competências e Estratégia Organizacional para a Etapa Empírica II.

		Estratégia Organizacional										TOTAIS
		Análise do ambiente	Cadeia de valor	Direc. estratégicos	Estratégia organizacional	Objetivos estratégicos	Objetivos táticos	Planej. estratégico	*Stakeholders*	Valores da Organização	Vantagem Competitiva	
Comp. Humanas	Comp. Humanas	0	0	0	2	11	4	0	1	1	1	**20**
	Experiência	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	**2**
	Valores Pessoais	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	**2**
Gestão por Competências	Avaliação de desempenho	0	0	0	4	0	1	1	1	1	0	**8**
	Entrega Comp. Humana	0	0	1	4	14	11	2	5	0	1	**38**
	Programa de Desenv.Individual	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	**3**
Sistemas de Gestão de Pessoas	Desenv. de líder	0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	**6**
	Desenv. pessoas	0	0	0	6	0	1	0	2	0	0	**9**
	Remuneração por desempenho	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	**4**
	Val. de pessoas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	**1**
Comp. Humanas para a Sustentabilidade	Comp. Humanas para a Sust.	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	**2**
	Desenv. da equipe em sust.	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	**2**
	Gestão Ecoeficiente	3	2	1	5	4	2	3	4	0	3	**27**
	Gestão Socioambiental	0	1	0	1	0	0	0	8	0	0	**10**
	Gestão Socioeconômica	0	3	0	0	4	4	0	3	0	1	**15**
	Inovação Ambiental	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	**3**
	Inovação Econômica	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	**4**
	Inovação Social	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	**3**

(Continua)

(Conclusão)

Valores Pessoais para a Sustentabilidade	Comp. Antecipatória	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	**2**
	Comp.Estratégica	3	0	0	2	0	0	2	0	0	1	**8**
	Comp. Interpessoal	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	**5**
	Comp. Sistêmica	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	**1**
	Cooperação	0	1	0	2	0	0	0	3	0	0	**6**
	Hab. em lidar com a diversidade	0	0	0	1	0	0	0	5	0	0	**6**
Comp. Organizacionais para a Sustentabilidade	Sust. Organizacional	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	**1**
	Sust. Ambiental	2	0	0	2	2	0	1	1	0	2	**10**
	Sustent. Econômica	2	2	0	3	2	0	0	4	0	2	**15**
	Sustent. Social	0	0	0	1	1	0	1	5	0	0	**8**
	Ecoeficiência	1	10	0	2	0	1	0	7	0	1	**22**
	Inserção Socioeconômica	0	3	0	1	1	0	0	9	1	1	**16**
	Justiça Socioambiental	1	5	0	0	1	0	0	18	2	0	**27**
TOTAIS		**13**	**27**	**2**	**48**	**41**	**30**	**11**	**91**	**10**	**13**	

Fonte: Elaborado pela autora.

Legenda: Comp.: Competência(s); Desenv.: Desenvolvimento; Sust.: Sustentabilidade; Val.: Valorização; Hab.: Habilidade; Direc.: Direcionadores

É possível observar que nos e nas entrevistas documentos analisados, todas as categorias do tema Competências estão em alguma medida associada à categoria e ao tema Estratégia Organizacional. Antes de iniciar discussões sobre as associações de fato existentes, porém, vale comentar acerca das inexistentes. No caso do tema Competências, percebeu-se que os códigos com nenhuma co-ocorrência eram aqueles com poucas atribuições e pouco aderentes à temática central da análise neste momento, como *Atitude da equipe* e *Recrutamento e Seleção*.

Por outro lado, interessante destacar que, do tema Estratégia Organizacional, os códigos excluídos foram *Missão* e *Visão*. Tal circunstância pode evidenciar a fragilidade da vinculação de um modelo de gestão articulado por competências a estratégia da organização, haja vista esta última representa a consolidação da missão da organização e a segunda define um estado futuro desejado (Hourneaux Junior et al., 2017), indicando os objetivos organizacionais a serem alcançados. Se a gestão por competências está desconectada de dois elementos básicos da estratégia, é provável que esta não cumpra seus propósitos e se torne um empecilho na organização (Fleury & Fleury, 2004; Markus et al., 2005; Vakola et al., 2007).

Para a proposta desta tese, a gestão estratégica da sustentabilidade, a afirmação permanece e se acrescenta a implicação de que se os fundamentos da gestão por competências são limitados em sua elaboração e implementação, é provável que a gestão da sustentabilidade também o seja. Portanto, este pode ser considerado um aspecto primordial para a operacionalização adequada do *framework* para a gestão estratégica da sustentabilidade articulado por competências. Este ponto chama a atenção por ser evidência de fontes documentais e provenientes de entrevistas com gestores em duas organizações consideradas referências na gestão da sustentabilidade e adeptas da gestão por competências, com certa maturidade.

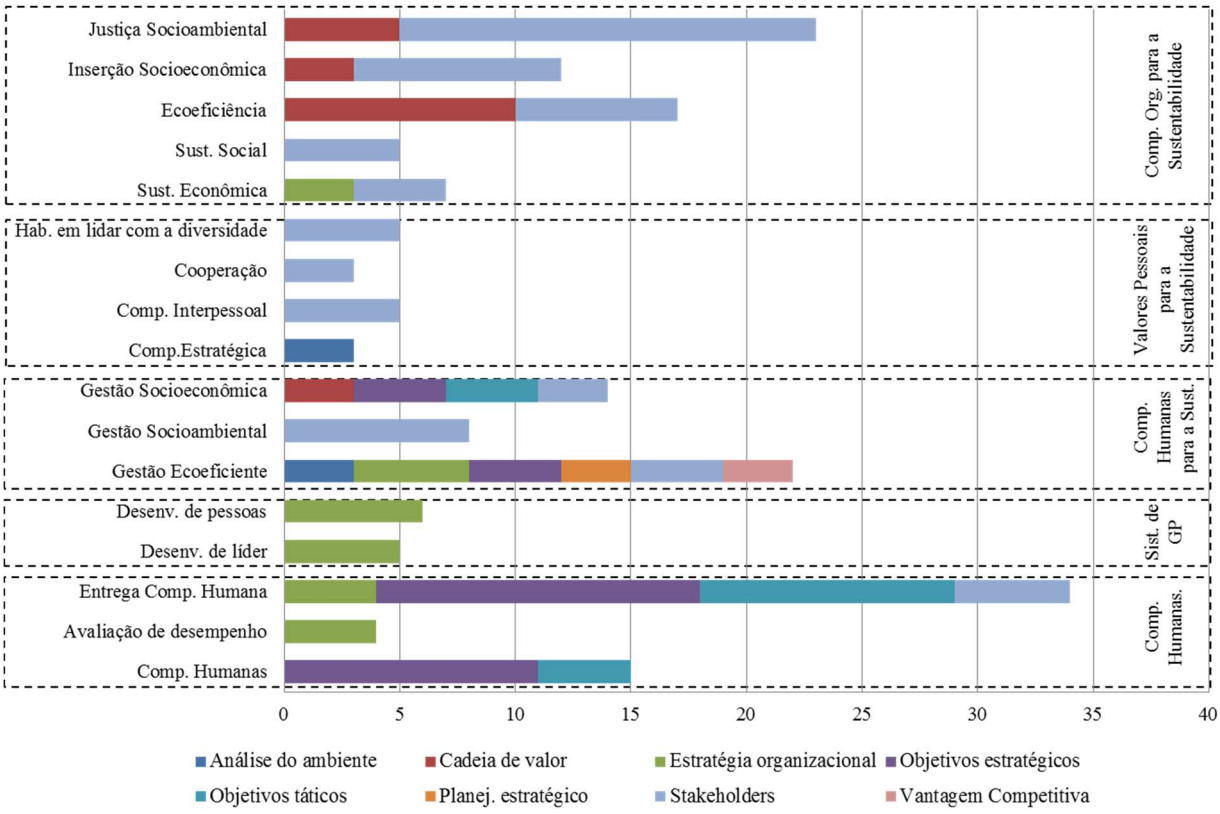
Partindo-se para uma análise mais descritiva sobre as co-ocorrências do Quadro 16, é possível observar que em termos de frequência, no tema Competências, na categoria "Competência Humana", o código *Entrega Competência Humana* é o que recebe maior destaque (38 co-ocorrências). Já para o tema e categoria Estratégia Organizacional, o código "*Stakeholders*", visivelmente apresenta maior volume de conexões: 91 no total. Em termos de distribuição, para o tema Competências e categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade", o código *Gestão Ecoeficiente* é o que possui maior distribuição de co-ocorrências, seguido do código *Entrega Competência Humana* novamente. Para o tema e categoria Estratégia Organizacional, é também o código *Stakeholders* que está mais distribuído, seguido do código *Estratégia Organizacional*.

Com respeito aos códigos do primeiro tema, sobre *Entrega Competência Humana*, os dados encontrados podem ser indicativos de sua relevância dentro da temática da pesquisa, o que também ocorreu na Etapa Empírica I. No que tange à maior distribuição de conexões para o código *Gestão Ecoeficiente*, acredita-se que este fato possa ser relacionado a uma maior aderência das questões ambientais e econômicas nas organizações ao se tratar de sustentabilidade (Hanh & Scheemesser, 2006) mesmo que esse não seja o desejável. Nesse sentido, é razoável que sua aproximação com aspectos da estratégia possua maior reconhecimento nos contextos organizacionais estudados.

Quanto aos códigos do tema Estratégia Organizacional, admite-se que *Stakeholders* possa apresentar mais conexões especialmente em razão da temática de sustentabilidade, já que é nas categorias "Competências Humanas para a Sustentabilidade", "Valores Pessoais para a Sustentabilidade" e "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade" em que se encontram as mais expressivas. No caso do código *Estratégia Organizacional* as co-ocorrências de maiores volumes estão em categorias mais condizentes com a gestão de competências em si "Gestão por Competências" e "Sistemas de Gestão de Pessoas", o que se por um lado pode ser positivo na construção da base sobre competências e sua vinculação à estratégia, pode, por outro lado, apontar o distanciamento da sustentabilidade nesse sentido.

Devido ao volume de elementos e conexões encontradas, com o intuito de afinar e aprimorar qualitativamente as análises, a matriz de co-ocorrência foi organizada em forma gráfica. O Quadro 16 serviu de fonte de dados para a elaboração do Gráfico 1. O os códigos que não apresentaram ao menos três co-ocorrências foram eliminados desta análise, em razão de escolhas de materialidade. No eixo horizontal, estão dispostos os códigos e as respectivas categorias do tema Competências. Nas barras, distribuídas em cores diversas, de acordo com a legenda indicada, estão representados os códigos da categoria e tema Estratégia Organizacional.

Gráfico 1 – Co-ocorrências entre os temas Competências e Estratégia Organizacional, para a Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: Sust: Sustentabilidade; Hab.: Habilidade; Comp.: Competência; Desenv.: Desenvolvimento; GP: Gestão de Pessoas

Em acordo com o Gráfico 1, para a categoria "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade", o código *Stakeholders* é uma conexão em comum. Além disso, tem-se o código *Cadeia de valor* presente em todas as "Competências Organizacionais de Suporte". Uma relação particular dá-se entre *Sustentabilidade Econômica,* uma "Competência Organizacional Chave" e *Estratégia Organizacional*.

As relações encontradas entre as "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade" e *Stakeholders* reforçam a presença deste último no desenvolvimento e entrega das primeiras. As co-ocorrências situam-se em sua maioria nos documentos (DocB-1; DocB2; DocB-5; DocIU-1; DocIU-2; DocIU-3; DocIU-4; DocIU-6), mas também nas transcrições de entrevistas (B-EC; IU-RIG). Fato este, esperado, uma vez que informações referentes às competências organizacionais, ações relativas e resultados, invariavelmente encontram-se em reportes organizacionais.

A conexão de maior volume, com *Justiça Socioambiental*, foi localizada nos documentos angariados de ambas as organizações estudadas (DocB-1; DocB2; DocB-5; DocIU-1; DocIU-2; DocIU-3; DocIU-4 e DocIU-6). A título de exemplificação, o documento

DocIU-3 trata da política de relações da organização com o público interno, fornecedores, clientes e sociedade, – ou seja, *Stakeholders* – pautadas em valorização da diversidade e equidade, no envolvimento destes públicos com a sustentabilidade, no compartilhamento de conhecimento e mitigação de desafios sociais e ambientais. Percebe-se que estas são orientações para um agir organizacional condizente com a JSA, o qual reflete o saber conduzir as atividades da organização a partir do exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política (Munck, 2013).

As associações entre *Justiça Socioambiental, Inserção Socioeconômica* e *Ecoeficiência* com *Cadeia de Valor* foram encontradas todas praticamente nos relatórios anuais de sustentabilidade de ambas as empresas (DocB1; DocIU-1), com exceção de apenas uma entrevista (B-MKT). As conexões entre ISE e *Cadeia de Valor*¸ por exemplo, concernem a informações sobre programas e investimentos em capacitação em gestão, capacitação técnica e em inovação para a cadeia de fornecedores, a fim de aumentar a produtividade e a competitividade do setor, encontradas em fonte documental (DocB-1) e na fala do gestor responsável por tais programas, B-MKT.

A aplicação de critérios ambientais aplicados à contratação de fornecedores (DocIU-1), como exemplo de co-ocorrência entre *Ecoeficiência* e *Cadeia de Valor*, é uma ação que pode promover a entrega da EE, ou seja, a entrega de produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e promovam a qualidade de vida. As definições e respectivas entregas das competências organizacionais chave e de suporte (vide Quadro 3) já preveem a integração da *Cadeia de Valor* em seu desenvolvimento, assim como no caso dos demais *Stakeholders*, ratificando, então as definições apresentadas nesta tese. Os exemplos supracitados são indícios de ações relacionadas à ou de resultados/entregas – advindos das "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade" em pauta.

Uma conexão específica ocorreu entre *Sustentabilidade Econômica* e *Estratégia Organizacional*, na fala do entrevistado B-EC. O trecho a seguir também recebeu os códigos *Cultura Organizacional, Ecoeficiência* e *Sustentabilidade Ambiental.*

"Nesse pilar [sobrevivência], a gente olha bastante pro custo, porque produtividade tem muito a ver com custo de produção, isso tem um efeito que é sinérgico com a sustentabilidade do ponto de vista dos indicadores, dos ecoindicadores vamos dizer assim, então consumo de energia, consumo de água, geração de resíduos, emissão de gás de efeito estufa tudo isso, quer dizer, na hora que você busca redução de custo, automaticamente você tá buscando maior eficiência industrial. [...] Existe aí uma simbiose entre o benefício e os nossos objetivos ambientais com os econômicos, o que é muito bom né, porque aí você tem um alinhamento dos interesses dos pilares. Então é muito foco em custo, foco no cliente, em servir bem o

cliente, quais são os segmentos que a gente vai atuar, como que a gente vai atuar, a competição tá crescendo no Brasil [...] Se a gente não tiver custo, cliente e a parte financeira arrumada, você não sobrevive". (B-EC)

É perceptível a aproximação entre a fala do entrevistado B-EC com a definição de SE: "agir organizacional que possibilita a viabilidade econômico/financeira. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade no longo prazo" (Munck, 2013). Além disso, a interface com EE e SA também são claras, especialmente quando o entrevistado menciona que existe "uma simbiose entre o benefício e os nossos objetivos ambientais com os econômicos". Estes comentários indicam a relação sistêmica entre as competências organizacionais chave (SA e SE) e de suporte na organização (EE), como previsto pelo *framework* aqui em proposição – ainda que não chamadas dessa forma pelo entrevistado.

A *Estratégia Organizacional* aparece na fala de B-EC à medida que a partir da ideia de *sobrevivência*, um dos pilares orientadores da estratégia e vinculados à cultura organizacional da Braskem (DocB-1; Gomes; Santos & Rodrigues, 2012), pelo qual é traçado o plano para o posicionamento de mercado da empresa. Pode-se interpretar, então, que a competência *Sustentabilidade Econômica* apresenta conexão de destaque com a *Estratégia Organizacional*, em relação às outras competências organizacionais, sendo que a cultura é elemento mediador nesse sentido. Para o *framework* em proposição nesta tese, este pode ser um ponto de atenção no sentido de facilitar ou mesmo dificultar a sua operacionalização nas organizações.

Quanto à categoria "Valores Pessoais para a Sustentabilidade", novamente, o elemento em comum para a maioria das co-ocorrências é o código *Stakeholders*. Diversos exemplos destas posturas orientadoras da ação individual foram expostos pelos entrevistados (B-MKT; IU-AFIN; IU-FIS; IU-JAS). De fato, na própria definição operacional de cada um desses códigos, vide Quadro 4, os grupos de interesse da organização, internos e externos, estão presentes. Constata-se neste ponto a aderência entre as realidades organizacionais estudadas e a proposição teórica desta tese com relação a este tópico. Para a *Competência Estratégica*, por sua vez, a associação deu-se com a *Análise do Ambiente*, também presente na fala do entrevistado B-EC, ao explanar sobre suas atribuições e posturas enquanto líder responsável pelo planejamento estratégico na organização.

"E é uma indústria global, então a discussão de competitividade é importante. Entender bem o cenário, entender bem essas dinâmicas, como é que as coisas se amarram, como é que a demanda vai crescer e a oferta vai crescer no mundo [...] E tem uma discussão que no fundo,

de novo, é atualizar e retificar ou ratificar o que a gente chama de posturas estratégicas. Então, é uma visão mais perene do que são os focos estratégicos do negócio". (B-EC)

O entrevistado comenta como exemplo de *Competência Estratégica* as decisões tomadas na organização sob sua alçada em relação ao petróleo, um recurso não renovável, e ao plástico verde, um produto de origem renovável, patenteado pela Braskem, diante do contexto global de competição por preços. O trecho ilustra, dessa monta, indícios sobre este valor pessoal para a sustentabilidade, a competência estratégica, do gestor B-EC em "elaborar e implementar coletivamente intervenções, transições, visões e estratégias transformativas de governança em direção à sustentabilidade", conforme definição operacional da competência estratégica (vide Quadro 4). Novamente, pode-se inferir pela proximidade entre a realidade organizacional estudada e as propostas conceituais contidas nesta tese.

Para a categoria seguinte, "Competências Humanas para a Sustentabilidade", enfatiza-se primeiramente que os códigos referentes à *Inovação Econômica, Social* e *Ambiental* não apresentaram volume de co-ocorrências suficiente para constar no Gráfico 1. Apesar disso, os três estão conectados aos códigos *Objetivos Táticos*, *Stakeholders* e *Valores Organizacionais*, da categoria e tema Estratégia Organizacional, conforme Quadro 17. As citações presentes nos documentos e entrevistas analisados revelam respectivamente associações como a definição de entregas de líderes em nível tático relacionadas a inovações, como presente no documento DocB-7, no sentido de soluções inovadoras em parcerias com *stakeholders* internos e externos, como nas falas dos entrevistados IU-AFIN e IU-SUST, além da menção à 'inovação estar no DNA da empresa', de acordo com o entrevistado IU-CFIN, ou seja, de esta ser um valor da organização.

Os elementos presentes nos relatos acerca da mobilização de recursos, ações executadas e resultados obtidos, permitem considerar as competências IE, IS e IA de certa forma presentes nas organizações estudadas, com inter-relações específicas com a estratégia organizacional. Entretanto, em comparação às outras Competências Humanas para a Sustentabilidade propostas no *framework* inicial (GEE; GSA e GSE), estas conexões são pouco expressivas. Tal circunstância pode ser devido ao movimento paulatino das inovações para a sustentabilidade, de um modo geral, de deixarem de serem apenas ações pontuais para serem geridas sob uma perspectiva mais ampla e dinâmica que inclua a estratégia (Pujari, 2006; Smith et al., 2010) – o que pode ser também particularidade das unidades de análise desta pesquisa. Para a proposta referente ao *framework*, estas observações podem se refletir no refinamento das definições de entregas para as competências IE, IS e IA e também no seu

balanceamento, conforme os níveis de complexidade e/ou com a relação do negócio com a inovação em si, em se tratando de ser uma *core competence* (Prahalad & Hamel, 1990), por exemplo.

Ainda na categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade", é notória a distribuição das co-ocorrências de *Gestão Socioeconômica* e *Gestão Ecoeficiente* entre os códigos do tema Estratégia Organizacional, enquanto que a única conexão para *Gestão Socioambiental* é o código *Stakeholders*. As relações para esta categoria foram encontradas tanto em documentos (DocB-1; DocB-7; DocIU-5), quanto nos relatos das entrevistas (B-EC; B-MKT; B-TR; B-DDS; IU-AFIN; IU-FIS; IU-JAS; IU-RIG). A despeito da definição operacional da *Gestão Socioambiental* conter elementos estratégicos (vide Quadro 5), este fato pode ser explicado talvez em virtude do maior peso da dimensão social – que inclui com maior ênfase os *stakeholders* – nas conexões sistêmicas desta competência humana com as competências organizacionais de suporte, ISE e JSA, no *framework* inicial. Ainda assim, quando da sua operacionalização, diante destes dados, é válido que nas entregas a serem estabelecidas sejam mais bem explicitadas as inter-relações entre a GSA e a estratégia organizacional.

Como exemplo das conexões entre a categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade" e "Estratégia Organizacional", o trecho que segue refere-se à co-ocorrência entre *Gestão Socioeconômica, Objetivos Estratégicos* e *Objetivos Táticos.* Além disso, o código *Entrega Competência Humana*, da mesma categoria, também foi atribuído. O fragmento de texto pertence ao DocB-7, um guia sobre a estratificação e avaliação de competências humanas da Braskem, referente à entrega da competência "Delegação Planejada", para um Líder de Área (considerado em nível tático na empresa).

"Planeja - os desafios da área com base no Plano de Ação e define prioridades com os Liderados, analisando adequadamente o grau de dificuldade das tarefas e projetos. Inova nos itens do seu Programa de Ação (PA) e incentiva os Liderados a fazerem o mesmo, ampliando a sinergia e a produtividade, focados em servir ao Cliente/Usuário". (DocB-7)

Nota-se que a entrega se aproxima com a GSE à medida que se pode considerar que "inovar nos itens do seu Programa de Ação (PA) – ou seja, seu programa individual de desenvolvimento –, e incentivar os Liderados a fazerem o mesmo" apresenta certa correspondência à condição para agir a fim de estimular e proporcionar que os conhecimentos essenciais ao sujeito organizacional contribuam com a sua capacitação – ou seja, a definição estipulada para a GSE. A questão "Planeja - os desafios da área com base no Plano de Ação" concerne aos *Objetivos da Área*, enquanto que "focados em servir ao Cliente/Usuário", refere-

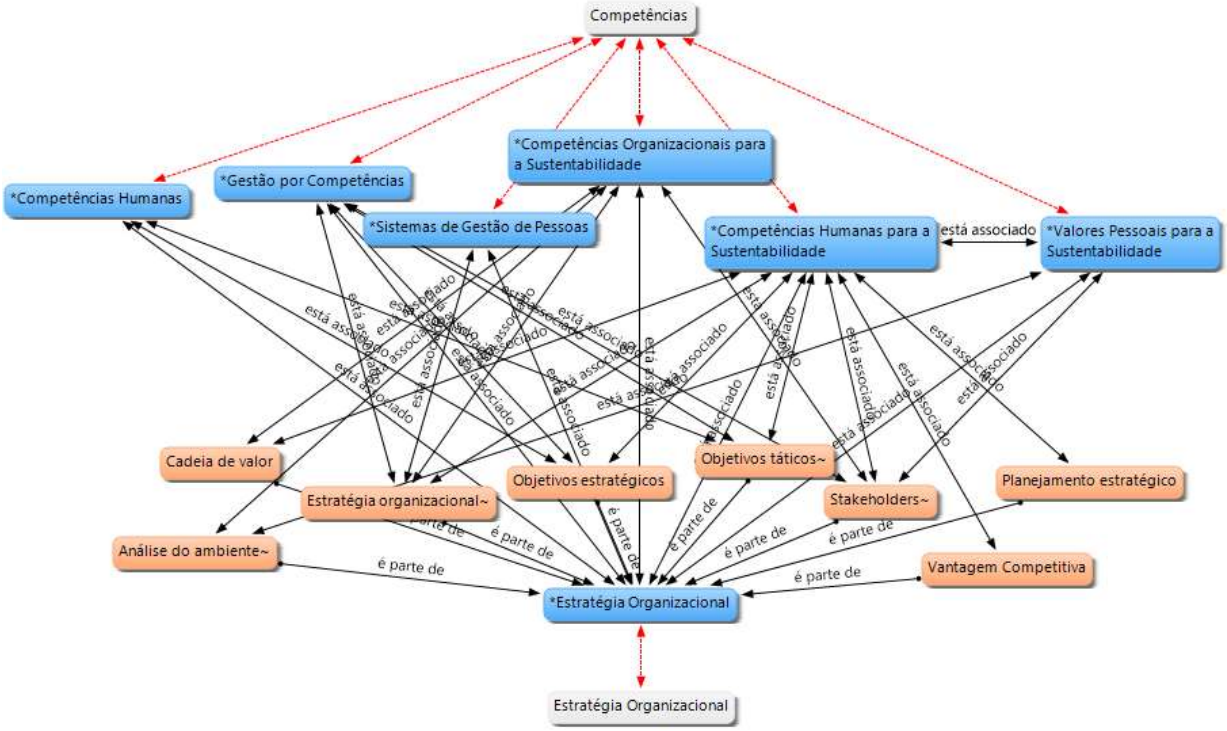
se a um dos objetivos estratégicos da organização, também previstos na definição operacional da GSE. Este exemplo demonstra a plausibilidade da existência da competência em contexto organizacional, assim como suas entregas. O trecho analisado poderia razoavelmente ser concebido como uma entrega da GSE, inclusive.

Em sequência, a categoria "Sistemas de Gestão de Pessoa" tem seus dois códigos *Desenvolvimento de pessoas* e *Desenvolvimento de líder* em conexão com *Estratégia Organizacional,* situados nos documentos DocB-1, DocB-8 e nas entrevistas B-EC, B-LDS, IU-GP e IU-SUST. Em geral, as citações mencionam os programas de desenvolvimento de pessoas e de líderes baseados na estratégia da organização. Este ponto é relevante para a concepção e operacionalização do *framework* em análise uma vez que, pautado em competências, o desenvolvimento destas para as pessoas e líderes, em específico, é parte fundamental, assim como sua vinculação à estratégia.

Por fim, a categoria "Competências Humanas" tem nos códigos *Entrega Competência Humana* e *Competência Humana* co-ocorrências mais substanciais com o código *Objetivos Estratégicos.* Ademais, há conexões com os códigos *Objetivos táticos* e *Planejamento Estratégico*. Todas as co-ocorrências encontram-se no documento DocB-7. Assim como no exemplo anterior para *Gestão Socioeconômica*, as associações estão nas designações operacionais das competências humanas e de suas respectivas entregas. É possível inferir, portanto, que em uma das organizações estudadas a gestão de competências humanas demonstra vinculação às questões estratégicas, prerrogativa para a adequada a gestão estratégica da sustentabilidade via competências.

As associações entre os temas Competências e Estratégia Organizacional estão ilustradas na Figura 8, identificados pela cor cinza, e respectivas categorias de análise, na cor azul. Os códigos com co-ocorrências mais significativas, de acordo com o Gráfico 1, estão representados na cor alaranjada. As setas em preto com a denominação "é parte de" marcar as categorias de origem destes códigos. As setas indicadas com "está associado" indicam as relações encontradas provenientes das co-ocorrências. As setas pontilhadas em vermelho marcam as conexões entre tema e categorias.

Figura 8 – Visualização da rede de conexões para Competências e Estratégia Organizacional, para a Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Figura 8, nota-se que todas as categorias do tema Competências estão associadas à categoria e o tema Estratégia Organizacional, em acordo com os dados das organizações estudadas. Ainda que a referida figura mostre as principais conexões, as setas em preto que conectam diretamente as categorias de cada tema indicam que há outras relações, por meio dos outros códigos que as constituem (representação das co-ocorrências em tom de verde claro no Quadro 16).

Em síntese, sobre as inter-relações entre Competências e Estratégia Organizacional, constata-se que não obstante a complexidade que as circundam (Fleury & Fleury, 2004; Vakola et al., 2007), estas são possíveis e reconhecidas. Enquanto as competências em nível organizacional se relacionam mais proeminentemente com questões como *Cadeia de Valor* e *Stakeholders*, as competências humanas associam-se mais a *Objetivos Estratégicos* e *Táticos*, principalmente a partir das entregas.

De maneira geral, os dados possibilitam concluir por condições favoráveis à viabilidade da operacionalização das ideias contidas no *framework* inicial. Todavia, diante das análises realizadas, admite-se que alguns pontos precisam ser mais bem esclarecidos a fim de

suplementar as proposições, por exemplo, em relação a influência da cultura organizacional e à inserção de *stakeholders*. O tópico adiante, 6.2.4, expõe estas discussões.

6.2.2 Análises das Inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Competências

Em continuidade às análises das fontes documentais e entrevistas das duas unidades de análise, Braskem e Itaú Unibanco, o próximo foco consiste nas inter-relações entre os temas Gestão da Sustentabilidade e Competências. Com vistas a identificar as possíveis associações, os códigos de cada um deles foram cruzados na matriz de co-ocorrência. O Quadro 17 expõe os resultados encontrados, excluídos os códigos que não apresentaram nenhuma co-ocorrência.

Quadro 17 – Matriz de co-ocorrência entre Gestão da Sustentabilidade e Competências para a Etapa Empírica II.

			Gestão da Sustentabilidade						TOTAIS
			Área de sustentabilidade	Estratégia de sustentabilidade	Gestão da sustentabilidade via competências	Profissional de sustentabilidade	Relação da área com a sustentabilidade	Sustentabilidade e Estratégia	
Competências	Comp. Humanas	Conhecimento da equipe	2	0	0	3	0	0	**5**
		Conhecimento do líder	1	0	0	0	0	0	**1**
		Experiência	0	0	0	1	0	0	**1**
	Gestão por Competências	Avaliação de desempenho	1	0	0	0	0	0	**1**
		Entrega Comp. Humana	0	6	0	0	0	0	**6**
		Programa de Desenv. Individual	1	0	1	0	0	0	**2**
	Sistemas de GP	Desenv. de líder	2	1	0	0	0	1	**4**
		Desenv. de pessoas	1	0	0	0	2	0	**3**
	Comp. Humanas para a Sustentabilidade	Competências Humanas para a Sust.	1	0	0	0	1	0	**2**
		Desenv. da equipe em sustentabilidade	8	1	1	1	2	3	**16**
		Desenv. de líder em sustentabilidade	7	2	0	0	1	3	**13**
		Gestão Ecoeficiente	3	1	0	0	4	4	**12**
		Gestão Socioambiental	0	5	0	0	2	1	**8**
		Gestão Socioeconômica	1	0	0	0	2	1	**4**
		Inovação Econômica	1	0	0	0	0	1	**2**

(Continua)

(Conclusão)

Valores Pessoais para a Sustentabilidade	Competência Antecipatória	2	0	0	0	1	1	**4**
	Competência Estratégica	0	0	0	0	1	1	**2**
	Competência Interpessoal	2	0	0	0	1	1	**4**
	Competência Sistêmica	0	0	0	0	0	1	**1**
	Cooperação	1	0	0	0	1	0	**2**
	Habilidade em lidar com a diversidade	1	0	0	0	1	0	**2**
Comp. Organizacionais para a Sustentabilidade	Sustentabilidade Organizacional	1	0	0	0	0	0	**1**
	Sustentabilidade Ambiental	1	1	0	0	0	3	**5**
	Sustentabilidade Econômica	0	1	0	0	0	5	**6**
	Sustentabilidade Social	1	0	0	0	0	6	**7**
	Ecoeficiência	1	7	0	0	0	6	**14**
	Inserção Socioeconômica	1	3	0	0	1	0	**5**
	Justiça Socioambiental	0	4	0	0	0	2	**6**
TOTAIS		**40**	**32**	**2**	**5**	**20**	**40**	

Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: Comp.: Competência(s); Desenv.: Desenvolvimento; Sust.: Sustentabilidade; GP: Gestão de Pessoas

A partir do Quadro 17, primeiramente, faz-se a ressalva de que 11 códigos do tema Competências foram eliminados desta análise por não apresentarem nenhuma associação com o tema Gestão da Sustentabilidade. Destes, três eram da categoria "Sistemas de Gestão de Pessoas", três da "Competências Humanas" e três da categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade". Ademais, no tema Competências, alguns códigos apresentaram apenas uma co-ocorrência com códigos do tema Gestão da Sustentabilidade: *Conhecimento do líder* e *Experiência*; *Avaliação de desempenho* e *Sustentabilidade Organizacional*.

Tal circunstância é indicativa da provável desconexão entre estes elementos nas organizações estudadas, principalmente no que tange às competências humanas. Este não é um fato de todo modo surpreendente, haja vista também na literatura acadêmica são poucas as evidências empíricas sobre competências e sustentabilidade nas organizações (Galleli et al., 2016). Ainda assim, retoma-se que sua pertinência é admissível, investigada e demandada (Brunstein & Rodrigues, 2014; Husted & Allen, 2006; Osagie et al., 2014; Wiek et al., 2011), inclusive conforme os comentários dos especialistas consultados na Etapa Empírica I.

Por outro lado, as co-ocorrências mais expressivas entre os temas Gestão da Sustentabilidade e Competências estão localizados basicamente entre o código *Área de Sustentabilidade*, do primeiro, com *Desenvolvimento da equipe em sustentabilidade* e *Desenvolvimento do líder em Sustentabilidade*, da categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade", do segundo tema. Vale frisar que o *Desenvolvimento da equipe em sustentabilidade* é o único código que apresenta co-ocorrências com todos os outros de "Gestão da Sustentabilidade". Os temas também são associados significativamente a partir das conexões entre *Ecoeficiência* e *Estratégia de Sustentabilidade.* Observa-se então que da categoria e tema Gestão da Sustentabilidade, os códigos que mais apresentam relações com Competências são *Área de Sustentabilidade* (40 co-ocorrências), *Estratégia de Sustentabilidade* (32 co-ocorrências) e *Sustentabilidade e Estratégia* (40 co-ocorrências).

Vale comentar que o código *Gestão da sustentabilidade via competências*, que apresenta apenas duas co-ocorrências, surgiu em pergunta da pesquisadora aos entrevistados, especificamente aos gestores responsáveis pela sustentabilidade (B-DDS; IU-DS) e pela gestão de pessoas nas duas organizações (B-GP; IU-GP), a respeito da possibilidade da gestão da sustentabilidade a partir da abordagem das competências. Enquanto que os gestores de sustentabilidade possuem uma visão mais positiva, ambos os gestores de pessoas a enxergam como algo viável, mas de difícil operacionalização. Os relatos dos últimos estão colocados a seguir.

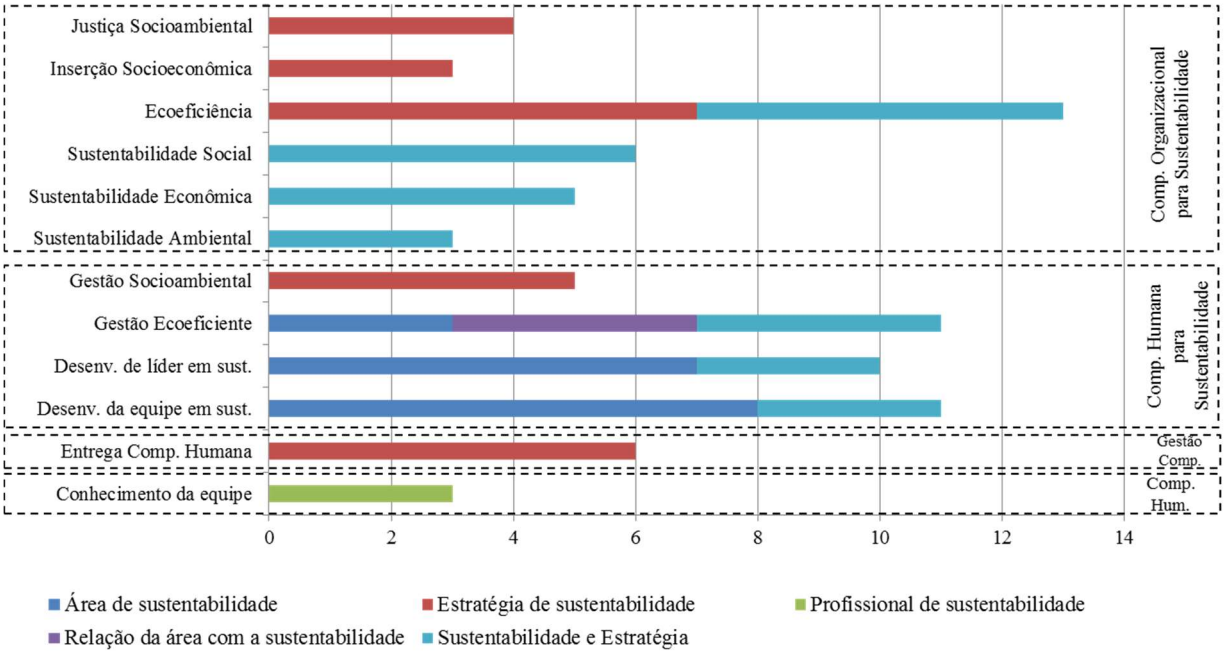
"Então, eu acho assim, a empresa tem que levar isso a sério e deixar de ser um departamento fazer isso correr no sangue sabe, como a cultura. Como a gente faz com o empresariamento ou com o empreendedorismo. É normal isso aqui dentro. Eu vou lá, sou dono do meu negócio, eu faço ele acontecer, eu tenho controle do meu negócio, eu tenho uma equipe, tenho um orçamento, vou lá e boto um sistema de competência inteiro em pé. E é preciso que isso esteja no sangue das pessoas. Leva tempo, tem que ter paciência, porque leva tempo. Eu acho que a gente fez um grande trabalho de capacitação... Mas, acho que a gente precisa da virada" (B-GP)

"Eu acho que de forma geral, hoje não acontece dessa forma, sistematizada, acho que não. Existe espaço? Eu acho que existe. E até quando eu olho pra minha área, eu tenho uma grade de autodesenvolvimento. Eu posso ter iniciativas voltadas pra isso, mas eu preciso muito ter os gestores do banco todo comprados com essa inciativa [...]. Então, eu tenho que de alguma forma amarrar isso com as ferramentas que a gente tem, com as ferramentas de performance, com as ferramentas do Plano de Desenvolvimento Individual. Mas, eu acho que é viável de ser feito. Eu acho até que é uma discussão que a gente já começou". (IU-GP)

Em comum, na fala dos entrevistados, é o fato de que a gestão da sustentabilidade articulada por competências não ocorre de maneira sistematizada em nenhuma das organizações, apesar de algum trabalho já ser feito nesse sentido. Além disso, há o reconhecimento de ambos de que esta iniciativa demanda envolvimento e comprometimento das pessoas, em especial dos líderes. Tendo em vista a proposta desta tese, admite-se que a sua operacionalização nas organizações enfrentaria obstáculos como os relatados pelos entrevistados, mas, como seria o caso de toda a proposta de mudança organizacional, com a complexidade que exige a própria sustentabilidade (Mohrman & Worley, 2010).

Novamente, em virtude da grande quantidade de elementos e conexões encontradas, optou-se por organizar a matriz de co-ocorrência em forma gráfica. A partir dos dados do Quadro 17, com exceção dos códigos que não apresentaram ao menos três co-ocorrências, foi elaborado o Gráfico 2. No eixo horizontal, estão dispostos os códigos e as respectivas categorias do tema Competências. Nas barras, distribuídas em cores diversas, de acordo com a legenda indicada, estão representados os códigos da categoria e tema Gestão da Sustentabilidade.

Gráfico 2 – Co-ocorrência entre os temas Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.
Legenda: Sust: Sustentabilidade; Hab.: Habilidade; Comp.: Competência; Desenv.: Desenvolvimento; GP: Gestão de Pessoas

De acordo com o Gráfico 2, na categoria "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade", os códigos associam-se ou à *Estratégia de Sustentabilidade*, ou à *Sustentabilidade e Estratégia*, ou à ambos, no caso da *Ecoeficiência*. As co-ocorrências estão presentes em documentos (DocB-1; DocIU-1; DocIU-2; DocIU-3; DocIU-6) e entrevistas (B-EC; B-TR; B-COMP; IU-AFIN). Os dados mostram elementos de que as competências organizacionais indicadas relacionam-se em alguma medida com a sustentabilidade já pensada em termos de estratégia organizacional e com a estratégia definida para a sustentabilidade.

Um exemplo emblemático das conexões entre estas categorias, especificamente entre os códigos *Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica* e *Sustentabilidade e Estratégia* está no trecho a seguir retirado do Relatório Anual de Sustentabilidade 2014 do Itaú Unibanco (DocIU-1), com respeito à "Performance Sustentável", ou seja, o modo como a sustentabilidade é vista e seu reflexo na estratégia da organização. O trecho ainda foi marcado com os códigos *Visão* e *Stakeholders*, da categoria e tema Estratégia Organizacional, e com *Cultura Organizacional*.

"Nossa visão é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. Esse desafio só pode ser cumprido a partir de um trabalho colaborativo, que envolve os principais públicos com os quais nos relacionamos. Entendemos que carreiras desafiadoras, pautadas pelo mérito, contribuem para gerar o orgulho de pertencer à organização. Por sua

vez, colaboradores engajados prestam melhores serviços aos seus clientes, que, mais satisfeitos, tendem a manter nossos serviços entre suas escolhas, estabelecendo relações perenes, que geram valor para os acionistas e garantem os resultados que permitem o desenvolvimento da sociedade. É dessa forma que buscamos gerar valor compartilhado, atingindo bons resultados e gerando desenvolvimento das pessoas, da sociedade e dos países onde atuamos por meio de um ciclo virtuoso de performance sustentável" (DocIU-1).

Nesta declaração no DocIU-1, nota-se uma aproximação com a definição de SE (Munck, 2013) quando da menção à prestação de serviços, à geração de valor para acionistas e à garantia de resultados. Os elementos próximos à SS, por sua vez, aparecem ao se fazer referência ao desenvolvimento das pessoas, da sociedade e dos países. É perceptível também a presença dos elementos da estratégia organizacional (Hourneaux Jr et al., 2017), com relação à visão da organização, ao envolvimento dos *stakeholders* e à geração de valor, por exemplo.

O trecho do DocIU-1 reflete o posicionamento da organização no que tange à sustentabilidade, a partir da interface das "Competências Organizacionais para a Sustentabilidade" (mesmo que não explicitadas como tais pelas organizações pesquisadas) em relação à estratégia do negócio, algo desejável e necessário, assim como apontam estudos anteriores (Munck, 2013; Murthy, 2012; Wilkinson et al., 2001). Mas, apresenta limitações, se considerada a ideia de gestão estratégica da sustentabilidade como apresentada nesta tese. A ausência de elementos que destaquem a *Sustentabilidade Ambiental* é notória, enquanto que os aspectos concernentes à SE são proeminentes. Este exemplo pode indicar que o próprio entendimento sobre sustentabilidade para determinada organização poderá incidir sobre a operacionalização do *framework* conceitual inicialmente apresentado. Há aqui, dessa forma, um ponto de atenção a ser considerado.

Seguindo as análises do Gráfico 2, na categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade", destacam-se *Gestão Ecoeficiente* e *Gestão Socioambiental* em termos de distribuição de co-ocorrências com os códigos da categoria e tema Gestão da Sustentabilidade. Estas se localizam em documentos (DocB-1; DocB-7) e nos relatos das entrevistas (B-DDS; B-PI; B-RI; IU-COMP; IU-JAS; IU-SUST; IU-CFIN; IU-FIS).

As co-ocorrências entre *Gestão Socioambiental* e *Estratégia de Sustentabilidade* também coincidem com as co-ocorrências entre *Entrega Competência Humana¸* da categoria "Gestão por Competências", e *Estratégia de sustentabilidade*. Estão localizadas particularmente no documento Competências de Cultura Braskem (DocB-7) e dizem respeito às entregas das competências "Domínio do Negócio" para os diferentes níveis de liderança. Estas entregas mencionam a compreensão, a prática, a disseminação e a influência sob os liderados no cumprimento dos procedimentos e princípios da responsabilidade social e o

código de conduta, ética, cidadania da organização. Enquanto que estes últimos fazem parte de uma estratégia definida para a sustentabilidade na empresa, as ações fazem referência à definição estipulada para a GSA, no que tange à condição para agir respeitando a cultura, poder e política interessados em construir um ambiente justo e equitativo.

Para o código *Gestão Ecoeficiente* e suas associações com a "Gestão da Sustentabilidade", geralmente, os códigos desta categoria foram atribuídos a uma citação comum. O relato a seguir, do entrevistado IU-COMP, responsável pela área de Compliance, exemplifica uma co-ocorrência entre o código supracitado, *Área de Sustentabilidade* e *Relação da área com a Sustentabilidade*.

"A gente tá numa área que recepciona todas as normas que saem no mercado, a gente distribui na organização e verifica se tem impacto ou não, se tem impacto qual é o plano de ação e a gente acompanha a aderência desse plano de ação na organização com várias áreas de negócio. [...] E na minha área, como eu cuido da gestão do risco socioambiental, é muito ligado né com a área de sustentabilidade. A [área de] Sustentabilidade traz para o nosso pilar oportunidades que eles enxergam na frente em relação ao ambiental. Porque eu olho risco né, tudo que me traz risco e mitigação eu trago comigo. Então eles trazem muito oportunidade, tem muito link, a gente atua muito em conjunto assim. Sustentabilidade, Jurídico Socioambiental e Compliance é muito ligado". (IU-COMP).

O trecho da fala do gestor IU-COMP traz elementos que indicam a presença da competência GE, no sentido desse gestor apresentar a condição para agir frente às demandas por recursos, fatos, presunções e opiniões, em consonância com os princípios de sustentabilidade assumidos pela organização, ao falar de suas atribuições. A relação da área de Compliance com a área de sustentabilidade é vista pelo gestor como algo "muito ligado", enquanto que a interface com o tema dá-se a partir dos riscos socioambientais e as demandas que os circundam.

Outros casos como este apareceram nos materiais empíricos levantados, principalmente nas entrevistas de ambas as organizações. Gestores das áreas de marketing, estratégia, jurídica, relações institucionais e finanças, por exemplo, afirmam ter interação frequente com o tema e com a área de sustentabilidade. É perceptível a probabilidade de estas relações, em alguma medida, conectarem-se ao desenvolvimento de competências humanas – e, por conseguinte, organizacionais – para a sustentabilidade.

A seguir, expõe-se um trecho da entrevista com o gestor B-PI, responsável pela área de Portfólio de Investimento, em que os códigos atribuídos foram *Sustentabilidade e Estratégia* e *Relação da área com a Sustentabilidade*, e que demonstra o desenvolvimento de uma nova abordagem de trabalho e indícios do desenvolvimento de uma nova competência – associada à *Gestão Ecoeficiente*.

"Há uns 3 ou 4 anos atrás nós incorporamos as dimensões de sustentabilidade, de forma que na priorização dos projetos as dimensões de sustentabilidade que envolvem a nossa organização com relação aos recursos naturais, com relação à resíduos, com relação à emissão de gases de efeito estufa, consumo de água ou com relação à redução de consumo de recursos naturais como um todo, a gente incluiu essas dimensões no nosso processo de priorização, de forma que a gente atribuísse uma nota maior, uma pontuação maior aos projetos que tivessem um viés de sustentabilidade dentro do nosso portfolio de investimentos como um todo. [...] Essa decisão partiu no momento em que a Braskem definiu as dimensões de sustentabilidade e colocou essas dimensões de forma clara nos seus objetivos estratégicos [...]. A gente começou essa discussão há 10, 12 anos atrás, nós fomos pioneiros e hoje somos muito consultados por muitas empresas no Brasil E, assim, a inclusão de dimensões de sustentabilidade no processo de priorização, eu não conheço nenhuma empresa que tenha. [...] Eu diria que hoje é o grande divisor de águas da implantação desse processo, os investimentos de sustentabilidade passaram a ter maior visibilidade quando é feita a priorização dos projetos. [...]. Nós sempre tivemos isso, mas ficava muito na subjetividade e aí ficava um pouco naquele de quem sabia vender melhor. E aí a gente tirou grande parte dessa subjetividade tendo um critério objetivo que estabelece ou foca na priorização dos projetos com esse viés. [...] Quando a gente começou a desenhar esses critérios, a gente buscou uma consultoria que nos ajudou. Aquilo ali foi o nosso pontapé inicial, depois disso aí a gente foi incorporando melhorias no processo em função de lições aprendidas nossas. Apesar de eu ter feito um curso lá fora, era muito conceitual, e então a gente construiu conjuntamente, envolvendo diversas áreas naquele momento da Braskem e aí então foi incorporado e de lá pra cá a gente vem aperfeiçoando"(B-PI).

O relato do entrevistado B-PI ilustra um processo dentro da organização conduzido a partir as estratégias definidas para a sustentabilidade e também em acordo com a estratégia organizacional: "*Essa decisão partiu no momento em que a Braskem definiu as dimensões de sustentabilidade e colocou essas dimensões de forma clara nos seus objetivos estratégicos".* A relação da área de Portfólio de Investimentos com o tema de sustentabilidade permeia todo o trecho da entrevista. Por fim, é possível afirmar que há indícios que aproximam o desenvolvimento da competência humana GE nos comentários do gestor quando este se refere a um processo de aprendizado envolvido, à mobilização de recursos (conhecimentos advindos de consultoria externa e curso no exterior) e aos resultados proporcionados (condições para aperfeiçoar o processo, de maneira independente, reconhecimento externo da organização por seus pares).

Para a proposta dessa tese, os trechos das entrevistas de IU-COMP e B-PI reforçam a ideia de que a sustentabilidade, para ser gerida de maneira estratégica, deve estar presente de maneira holística na organização, incorporada em todas as suas áreas funcionais. Nesse sentido, emergem pontos passíveis de discussão no tocante à extensão das competências humanas para a sustentabilidade a todos os profissionais da organização e ao desenvolvimento

destas competências, bem como sobre as estratégias de sustentabilidade estabelecidas na organização e o papel da área de sustentabilidade nesse contexto.

Ainda na categoria "Competências Humanas para a Sustentabilidade" e em continuidade ao assunto, os códigos *Desenvolvimento da equipe em sustentabilidade* e *Desenvolvimento do líder em Sustentabilidade* encontram-se em associação com os códigos *Área de Sustentabilidade* e *Sustentabilidade e Estratégia,* em sua maioria nas entrevistas realizadas (B-EC; B-GP; B-LDS; B-PI; B-RSC; IU-GP), mas também em um dos documentos angariados (DocIU-1). No Relatório Anual de Sustentabilidade 2014 (DocIU-1), as conexões entre *Desenvolvimento do líder em Sustentabilidade* e *Estratégia de Sustentabilidade* são, por exemplo, referentes aos objetivos estipulados para a sustentabilidade no Itaú Unibanco e as ações concluídas no desenvolvimento de líderes a respeito do tema diversidade, por meio de treinamentos.

A fala do gestor de pessoas (IU-GP), na sequência, representa as co-ocorrências entre *Desenvolvimento da equipe em sustentabilidade*; *Desenvolvimento do líder em Sustentabilidade; Sustentabilidade e Estratégia* e *Área de Sustentabilidade*.

"Eu acho que quando a gente fala de sustentabilidade, o banco já vem nessa causa há bastante tempo, mas acho que é um trabalho sensibilização, de sustentação, de disseminação que não é simples. Mais recentemente, eu percebo as pessoas mais engajadas com esse tema na organização como um todo. Mas, eu acho que é bem difícil. A gente conversa bastante com a área de sustentabilidade que a gente tem algumas ações em parceria, e eu acho que envolver os negócios nas ações não é tão simples. Acho que quando a gente compara – tentando pensar com a cabeça deles [líderes do negócio] *– uma série de demandas que eles têm, acho que é difícil a gente conseguir fazer com que a sustentabilidade esteja sempre na pauta." (IU-GP)*

Nota-se as questões acerca do *Desenvolvimento da equipe em sustentabilidade* nos comentários sobre o trabalho de sensibilização, de sustentação e disseminação do tema. O *Desenvolvimento do Líder em Sustentabilidade* é mencionado com relação às ações que não são tão simples ao envolver os negócios nas ações de sustentabilidade – e daí a atribuição *Sustentabilidade e Estratégia.* A *Área de Sustentabilidade* é dita explicitamente pelo gestor.

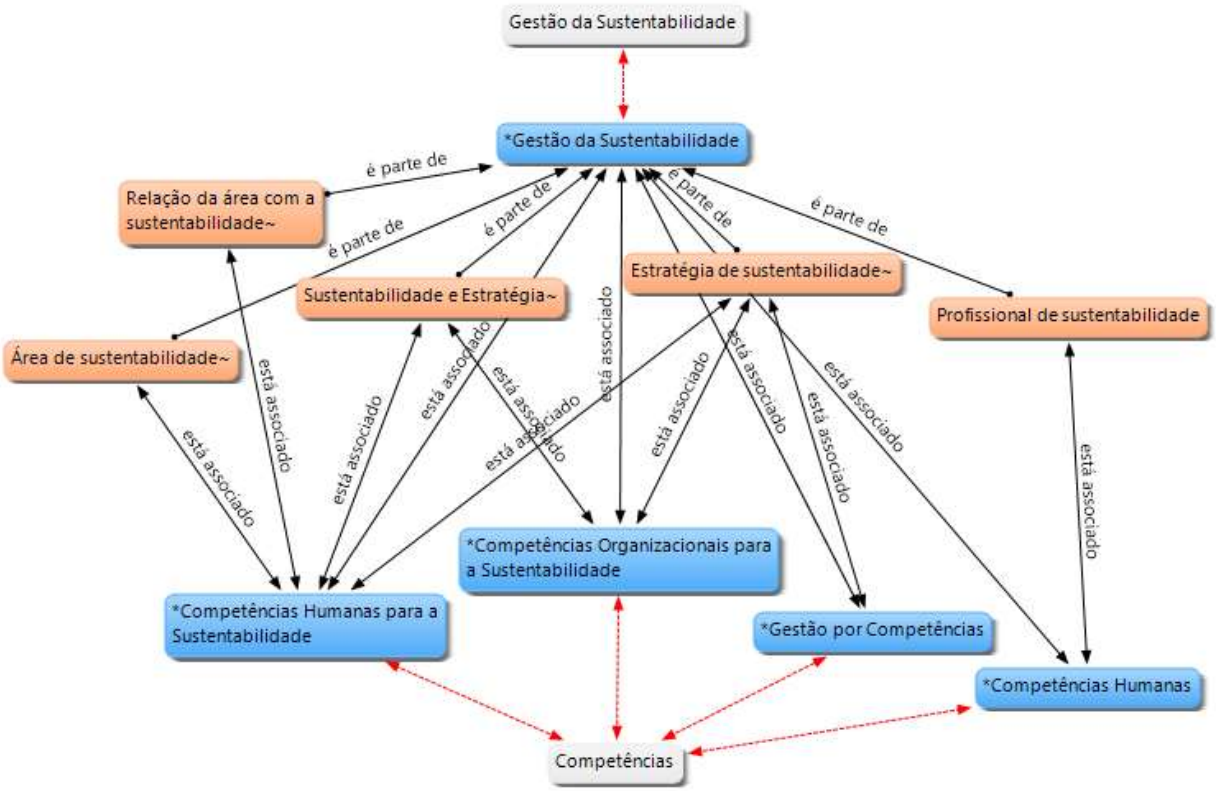
Interessante destacar, a partir do trecho da entrevista de IU-GP, que mesmo em uma organização reconhecida pelas práticas em sustentabilidade, ainda há lacunas quando se trata do engajamento dos líderes da alta hierarquia. Como exposto anteriormente, a participação influente dos líderes executivos, fundamental para a adoção das premissas da sustentabilidade por todos os níveis da organização (Kassel, 2011), bem como para estimular o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas (Wilkinson et al. (2001). Assim, a despeito de certa abertura por parte da organização e de um maior interesse e

disponibilidade das pessoas sobre o tema, para a operacionalização do *framework* inicial apresentado, o desafio em comprometer os líderes permanece, e pode ser ainda maior em organizações "novatas" neste cenário.

Por fim, na categoria "Competência Humana", o *Conhecimento da equipe* apresentou associações com *Profissional de Sustentabilidade*, situadas na fala do entrevistado B-LDS. Para esse gestor, o conhecimento – um dos recursos da competência humana (Maggi, 2006; Sandberg, 2000) – específico em sustentabilidade é primordial para o profissional que atua na área. Em relação à proposta desta tese, esta observação talvez caiba no aprofundamento sobre o desenvolvimento das competências humanas neste caso específico, mas não diretamente sobre o *framework* conceitual em si.

Enfim, as análises realizadas até então podem ser sumarizadas visualmente também em uma rede de conexões. Na Figura 9, estão as conexões entre os temas e suas categorias, por meio das setas em vermelho pontilhadas, os primeiros na cor cinza e as últimas na cor azul. Nas setas em preto, as indicações "está associado" evidenciam as principais relações (co-ocorrências de maior expressão, em verde escuro no Quadro 17) entre a categoria e tema Gestão da Sustentabilidade e as categorias do tema Competências, a partir dos códigos atribuídos a elas, identificados pela cor alaranjada. A Figura 10 também mostra que há outras relações entre as categorias de ambos os temas, a partir das setas em preto diretamente ligadas umas as outras, ou seja, sem intermédio de algum código. Estas representam as conexões encontradas, mas que não são tão expressivas.

Figura 9 – Visualização da rede de conexões entre Gestão da Sustentabilidade e Competências, para a Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.

Enfim, os dados obtidos e analisados neste tópico possibilitam inferir pela existência das inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Competências, nos contextos organizacionais estudados. Estas se são, principalmente, a partir das competências humanas e organizacionais para a sustentabilidade, as quais, ainda que não explicitamente consideradas nas organizações, apresentam indícios e abertura para sua presença e seu desenvolvimento. Estas competências mostram-se associadas à estratégia de sustentabilidade e às definições, discussões, políticas e práticas com respeito à sustentabilidade e estratégia.

Os dados não permitem afirmar, no entanto, que são inter-relações consolidadas ou legitimizadas as organizações estudadas. A própria Figura 9 mostra uma quantidade de conexões que não se sobressai, por exemplo, se comparada à Figura 8, na qual as inter-relações são entre Competências e Estratégia Organizacional. Possíveis barreiras foram debatidas neste tópico e serão analisadas com mais detalhes no tópico 6.2.4 adiante.

6.2.3 Análises das Inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional

A terceira análise que envolve os dados coletados em fontes documentais e em entrevistas na Etapa Empírica II desta pesquisa, compreende as inter-relações entre os temas Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional. Assim como nos procedimentos anteriores, primeiramente, os códigos de cada uma das categorias componentes destes temas foram cruzados na matriz de co-ocorrência do ATLAS t.i. No Quadro 18, estão dispostos os resultados obtidos, sendo que foram eliminados os códigos cujas todas co-ocorrências fossem iguais a zero. Para as análises, optou-se por considerar as co-ocorrências de maior expressão, em tom de verde escuro.

Quadro 18 – Matriz de co-ocorrência entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional para a Etapa Empírica II.

		Gestão da Sustentabilidade					**TOTAIS**
		Área de sustentabilidade	Estratégia de sustentabilidade	Relação da área com a sustentabilidade	Sustentabilidade e Estratégia	Sustentabilidade e Valor	
Estratégia Organizacional	Análise do ambiente	0	0	0	3	0	3
	Cadeia de valor	0	2	1	2	0	5
	Direcionadores estratégicos	0	0	0	1	0	1
	Estratégia organizacional	0	0	2	7	0	9
	Missão	0	0	0	3	1	4
	Objetivos estratégicos	1	0	1	6	0	9
	Objetivos táticos	2	0	3	2	0	7
	Planejamento estratégico	2	0	0	7	0	9
	Stakeholders	0	6	5	9	0	20
	Valores da Organização	0	1	0	0	1	2
	Vantagem Competitiva	0	0	0	2	0	2
	Visão	0	3	0	3	0	6
TOTAIS		5	12	12	46	2	

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo se observa no Quadro 18, no que diz respeito à categoria e tema Gestão da Sustentabilidade, tanto em termos de frequência quanto distribuição, o código

Sustentabilidade e Estratégia é proeminente, com 46 registros de co-ocorrências. Da mesma maneira, para a categoria e tema Estratégia Organizacional, o código de destaque é *Stakeholders* (20 co-ocorrências), assim como em análises anteriores. Os códigos *Direcionadores Estratégicos* e *Sustentabilidade e Valor* apresentaram associações mínimas (uma e duas co-ocorrências, respectivamente), o que poderia se esperar, dado o baixo volume de citações atribuído a eles.

Tomando-se por foco a categoria e tema Gestão da Sustentabilidade, tem-se que o código *Estratégia de Sustentabilidade* apresenta conexões com a Estratégia Organizacional a partir dos códigos *Stakeholders* e *Visão*, situadas particularmente em documentos (DocB-1; DocIU-1; DocIU-2; DocIU-7). O trecho a seguir, retirado do Relato Integrado 2014 do Itáu Unibanco (DocIU-2), exemplifica a co-ocorrência entre estes três códigos ao apresentar a estratégia de sustentabilidade da organização. O código *Cultura Organizacional* também foi atribuído ao texto.

"Nossa estratégia de sustentabilidade foi definida a partir de uma profunda análise sobre nossa visão, Nosso Jeito de Fazer, nossas políticas corporativas, compromissos e pactos voluntários, além de pesquisas e encontros com stakeholders. Nosso Mapa da Sustentabilidade estabelece nossa atuação por meio de três focos estratégicos: Diálogo e Transparência; Educação Financeira; e Riscos e Oportunidades Socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio – governança e gestão; eficiência; incentivos; e cultura. Dessa forma, o Mapa orienta nossas diversas unidades operacionais e de negócio a incorporar valores de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão. Além disso, mantemos debates constantes com a alta administração para entender suas expectativas em relação à performance sustentável". (DocIU-2)

É possível notar as associações da estratégia de sustentabilidade da organização à *Visão* e aos *Stakeholders*, uma vez que são citados literalmente. A menção à *Cultura Organizacional* fica por conta do "Nosso Jeito de Fazer". A declaração apresenta ainda os focos estratégicos de atuação da empresa, para todas as unidades de negócio, no que diz respeito à sustentabilidade. Como visto em análise anterior, é provável – e mesmo esperado – que estes direcionamentos tenham alguma interface com o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade, reflexos para o *framework* inicial em proposição, portanto.

Por sua vez, o código *Relação da área com a sustentabilidade* conecta-se principalmente a *Stakeholders.* Estas co-ocorrências estão essencialmente nas entrevistas conduzidas com os gestores das organizações estudadas (B-RI; IU-FIS; IU-JAS), em comentários sobre a interação da área sob sua responsabilidade com a sustentabilidade e com *stakeholders* internos e externos aos respectivos contextos. O documento Política de

Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental (DocIU-3) apresenta conexões entre *Relação da área com a sustentabilidade* e *Objetivos Táticos*, com diretrizes para as áreas de negócio, de apoio e superintendências da organização na tratativa sobre sustentabilidade. São objetivos a serem cumpridos no tocante à postura das áreas em nível tático. Estas observações representam elementos favoráveis sobre a extensão da sustentabilidade por toda a organização, de modo alinhado a aspectos da estratégia organizacional, algo demandado para a operacionalização do *framework* proposto inicialmente.

Por fim, mas talvez mais relevante, o código *Sustentabilidade e Estratégia* associa-se à todos os códigos da categoria e tema Estratégia Organizacional, com exceção de *Valores da Organização*. Novamente, a maior expressividade nas co-ocorrências está com o código *Stakeholders*, sendo que as citações atribuídas encontram-se tanto nos documentos levantados (DocIU-1; DocIU-2; DocIU-3) quanto nos trechos das entrevistas realizadas (B-DDS; B-EC; B-LDS; B-RI; IU-RIG). O relato abaixo foi retirado da entrevista com o gestor responsável pela sustentabilidade, de uma das organizações estudadas (B-DDS), e ilustra as conexões entre *Sustentabilidade e Estratégia*, *Stakeholders* e *Cadeia de Valor*, ao comentar justamente sobre as relações entre a sustentabilidade e a estratégia na empresa.

"E eu diria que saímos dessa fase de atendimento de requisitos legais, de cuidar bem disso, de cuidar bem das operações, pra incorporar as dimensões sociais e ambientais nas decisões estratégicas de desenvolvimento de produtos, ao desenvolvimento de novas aplicações para apoio aos nossos clientes, de novos processos. Eu diria que essa é a fase que nós estamos, saímos do operacional para a definição de estratégias de negócio. [...] E eu me dedico a esses assuntos mais estratégicos e não digo só interno, dos negócios, mas também de relacionamento externo. Entendendo que a sustentabilidade nunca será obtida apenas com um ator né. Então, temos que envolver nossa cadeia de clientes, nossa cadeia de fornecedores e outras empresas que nós não nos relacionamos via negócios, mas temos afinidade de pensar. Então, por isso que a Braskem é forte hoje no Pacto Global, tem atuação forte no Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, ou seja, tem uma série de fóruns que nós buscamos atuar pra que esse caminhar não seja um caminhar isolado". (B-DDS)

Enquanto o trecho todo trata de *Sustentabilidade e Estratégia; Stakeholders* e *Cadeia de Valor* são mencionados quando o entrevistado cita clientes, fornecedores e outras empresas, bem como os fóruns dos quais a organização participa. Já foi aqui apontada a proximidade entre a gestão da sustentabilidade e *stakeholders* (Hörisch et al., 2014; Valente, 2012), como entendimento básico para a elaboração do *framework* conceitual em pauta. No entanto, assim como já admitido nas análises sobre Competências e Estratégia Organizacional, estes dados reforçam a constatação de que é preciso ampliar a extensão da

participação dos *stakeholders* e buscar meios para incluir estes grupos de interesse de maneira mais explícita.

O código *Sustentabilidade e Estratégia* também apresenta co-ocorrências consideráveis com os códigos *Planejamento Estratégico* (entrevistas: B-DDS; B-EC; B-LDS); *Objetivos estratégicos* (documento: DocB-1; entrevistas: B-DDS; B-EC; IU-AFIN) e *Estratégia organizacional* (documento: DocIU-2; entrevistas: B-EC; B-LDS; B-MKT; B-RSC; IU-AFIN).

A seguir, a fala do entrevistado B-LDS, com respeito às conexões entre sustentabilidade e estratégia na organização que pertence, exemplifica como o *Planejamento Estratégico* é associado.

"Tem esse aspecto que eu acho que o grande marco é o Polietileno Verde, quando você começa a pegar uma matéria prima renovável e não uma matéria prima fóssil e começa a buscar e a ver resultado econômico nisso. E dentro dessa linha você começa a mostrar que você tem que diversificar o seu portfólio e começar a pensar no futuro, buscando matéria prima renovável, energia renovável, ajustes nos fornecimentos. Então é você fazer o empresariamento correto, na linha de fazer um planejamento adequado de médio e longo prazo. Então, quem tá pensando em médio e longo prazo e vendo toda essa questão de escassez de recursos, do aumento da população, ou seja, aumento de demanda, então uma série de fatores e por tá concorrendo por recursos você começa a ter que inserir isso dentro do seu planejamento" (B-LDS).

O trecho da entrevista do gestor B-LDS demonstra que resultados econômicos positivos oriundos de posturas mais consoantes à sustentabilidade (Castiaux, 2012; Galpin et al, 2015) – o desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos de origem renovável – favorecem a inserção desta agenda no planejamento estratégico da organização. Este é um dado relevante para a operacionalização do *framework* em análise à medida que fornece evidências empíricas sobre condições favoráveis à gestão estratégica da sustentabilidade.

As conexões com respeito à *Estratégia de Sustentabilidade* e *Objetivos Estratégicos* encontram-se basicamente na fala dos gestores de sustentabilidade e estratégia corporativa de uma das organizações estudadas, ao mencionarem metas em dimensões ambientais, econômicas e sociais atribuídas em nível estratégico. No relato a seguir, extraído da entrevista com o gestor B-EC, é possível exemplificar este ponto.

"A gente fez um trabalho que foi liderado pela área de sustentabilidade, de definição de indicadores para os nossos objetivos todos, então a gente tem os indicadores todos que a gente acompanha pra cada um dos objetivos. Esses indicadores, depois, na hora de a gente fechar o plano – eu que consolido o todo, então no plano de negócios, no planejamento da Braskem, a gente tem uma série de métricas que acabam entrando no consolidado. Então, por exemplo, os eco-indicadores (emissões, efluentes, não sei o que) tem lá as nossas metas

plurianuais de redução. Na questão de sustentabilidade social, a gente não tem nenhuma meta que a gente consolide". (B-EC)

O fato de a sustentabilidade compor objetivos e ser avaliada por meio de indicadores estrategicamente, conforme no relato do entrevistado B-EC, mais uma vez acarreta pontos favoráveis a proposta desta tese. Mas, relevante destacar o desbalanceamento entre as dimensões ambiental e social neste caso, quando o gestor admite que não há metas estratégicas vinculadas à última. Tal circunstância já foi reconhecida em pesquisas prévias a respeito do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade (Nunes et al., 2016). Deparar-se em cenários como este pode representar alguma dificuldade para a concepção e operacionalização do *framework* inicial, pois, preservadas as questões relativas ao contexto da organização, sua estrutura preza pelo balanceamento sistêmico entre as dimensões da sustentabilidade, com base no TBL.

Enfim, quanto as co-ocorrências entre *Estratégia e Sustentabilidade* e *Estratégia organizacional*, foi possível retirar do Relato Integrado 2014 do Itaú Unibanco (DocIU-2) um exemplo simbólico, conforme trecho na sequência. O texto refere-se à mensagem do residente do Conselho de Administração e do Diretor Presidente e sumariza as estratégias definidas e resultados obtidos para o período. Referências à *Estratégia e Sustentabilidade* podem ser verificadas nas citações sobre a "Performance Sustentável", já comentada anteriormente. Logo na sequência, a breve passagem extraída da entrevista com IU-AFIN, cujo tópico referia-se à explicação da Performance Sustentável, corrobora com a declaração do documento.

"Para nós, criar valor a longo prazo significa conduzir nossos negócios de forma sustentável e relevante para a sociedade em que estamos ativamente inseridos. Somos guiados por nossas diretrizes e metas internas, que garantem que compartilhemos, adequadamente, o valor que geramos entre os stakeholders *como compensação pela utilização de capitais. Nossa espiral de Performance Sustentável identifica os públicos mais importantes, considerando as questões que podem impactar nossa capacidade de geração de valor compartilhado". (DocIU-2).*

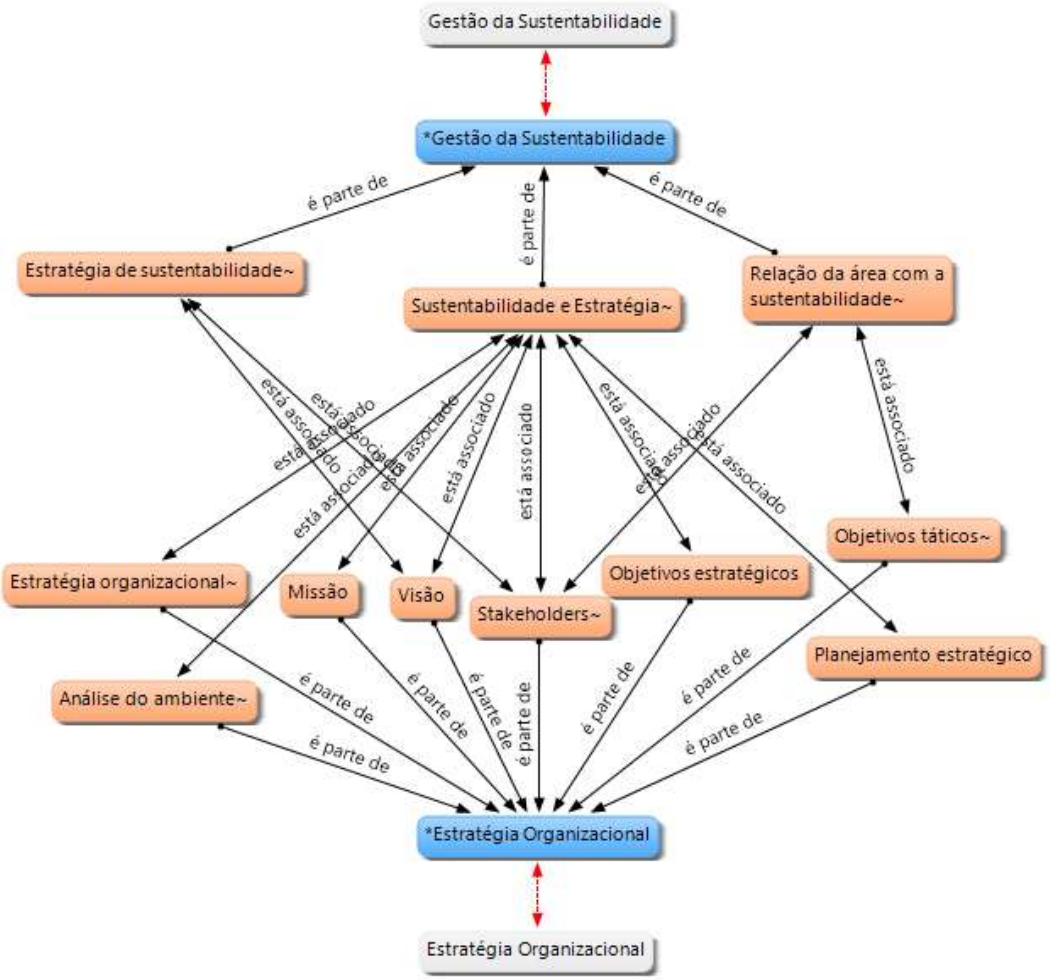
"O Itaú tem muito o foco em sustentabilidade. Acho que desde 2009 a sustentabilidade conseguiu incorporar a performance sustentável dentro de qualquer tomada de decisão do banco. Então, antes de tomar qualquer decisão no banco, você tem que fazer a avaliação de performance sustentável pra ver se aquele tema... se ele não for sustentável, ele pode ser bloqueado desde o início da atividade". (IU-AFIN)

É possível inferir, por meio do trecho do DocIU-2, que, na organização estudada, a gestão da sustentabilidade é declarada como elemento constituinte da estratégia organizacional – prerrogativa para a adequada gestão da sustentabilidade, a partir das inter-

relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas, conforme o *framework* desenvolvido desta tese. O trecho da entrevista com IU-AFIN, corrobora com a ideia exposta no documento, o que pode ser considerada evidência do alinhamento na comunicação organizacional aos seus membros, prerrogativa para os processos de formulação da estratégia (Prieto et al., 2009), para a gestão por competências (Bitar & Hafsi, 2007; Zarifian, 2003) e para a gestão da sustentabilidade (Mohrman & Worley, 2010). Neste caso, os dados empíricos mostram indícios de condições favoráveis no ambiente organizacional para a operacionalização das ideias contidas no *framework*.

Para finalizar das análises deste tópico, as associações entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional estão ilustradas na Figura 10. Os temas estão identificados pela cor cinza e as respectivas categorias, na cor azul, conectadas pelas setas pontilhadas em vermelho. Os códigos com co-ocorrências mais significativas de acordo com o Quadro 19 (em verde escuro), estão representados na cor alaranjada e suas conexões representadas pelas setas em preto, com indicações "está associado". As setas em preto com a denominação "é parte de" marcar as categorias de origem destes códigos.

Figura 10 – Visualização da rede de conexões entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional, para a Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Figura 10, conclui-se pela existência das inter-relações entre a Gestão da Sustentabilidade e a Estratégia Organizacional, nos contextos organizacionais estudados. Estas ocorrem principalmente por meio do posicionamento das organizações acerca de elementos que envolvem *Sustentabilidade e Estratégia*, com reflexos em praticamente todos os aspectos definidos para a *Estratégia Organizacional*. Deste lado, considerações referentes aos *Stakeholders* foram constantes, dado suas substanciais associações com os componentes do tema Gestão da Sustentabilidade.

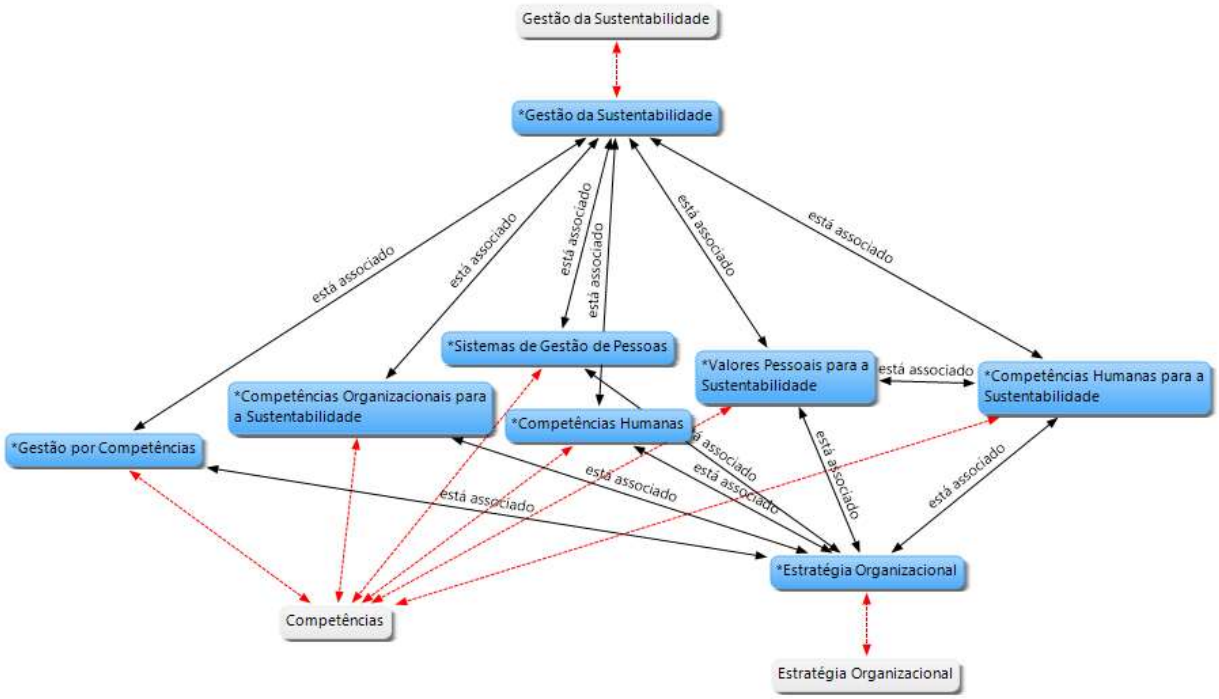
Em geral, foram observadas condições favoráveis quanto à concepção e operacionalização do *framework* inicial em proposição. Porém, as constatações também apontam pontos de revisão, novos e em corroboração a outros já apontados nas análises anteriores, que serão debatidos conjuntamente no tópico a seguir.

Descritos e discutidos os dados levantados a partir dos documentos e das entrevistas da Etapa Empírica II, o próximo tópico é dedicado síntese das três análises conduzidas e discussão sobre lições apreendidas.

6.2.4 Síntese e Lições Apreendidas da Etapa Empírica II

As redes de conexões entre os temas Gestão da Sustentabilidade, Estratégia Organizacional e Competências até então feitas separadamente, podem ser condensadas em uma única rede, conforme a Figura 11. Vale retomar, os temas estão representados na cor cinza e as categorias demarcadas em azul, e as conexões entre eles nas setas pontilhadas em vermelho. As setas em preto indicadas com "está associado" indicam as relações encontradas provenientes das co-ocorrências.

Figura 11 – Visualização da rede de conexões entre Gestão da Sustentabilidade, Estratégia Organizacional e Competências, para a Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 11 ilustra, de maneira geral, as inter-relações entre os temas Gestão da Sustentabilidade, Estratégia Organizacional e Competências. As análises, conforme orientadas, tiveram por foco o *framework* inicialmente elaborado, representativo justamente das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade (vide Figura 4). Buscou-se por evidências de sua pertinência, confirmações e refutações sobre sua construção teórica, além de facilitadores e dificultadores de sua operacionalização.

Primeiramente, observou-se que as inter-relações entre Competências e Estratégia Organizacional encontram respaldo de sua viabilidade em contexto organizacional. De maneira geral, a partir dos dados empíricos, demonstrou-se que a abordagem sistêmica da gestão por competências e sua integração com outros sistemas de gestão de pessoas, assim como as definições operacionais para as competências propostas no que se refere à inserção de elementos estratégicos, são plausíveis e de alguma maneira já ocorrem no ambiente organizacional. Além disso, foi possível já neste momento notar proximidades entre competências existentes nas organizações estudadas com a proposta desta tese, como nos exemplos acerca da Justiça Socioambiental e da Gestão Socioeconômica – embora não limitados a eles.

Os dados obtidos e analisados acerca das inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Competências possibilitaram inferir também que, nas organizações estudadas, as discussões neste âmbito já foram iniciadas e há certa abertura para a vinculação entre estes elementos de uma maneira mais sistematizada. Encontrou-se suporte nos dados empíricos para as alegações acadêmicas de que a comunidade empresarial reconhece a demanda, a pertinência e a contribuição das competências para a sustentabilidade. Em corroboração às análises sobre Competências e Estratégia Organizacional, foram apresentadas evidências de que, em alguma medida, competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade já existem em contexto organizacional, ainda que não explicitamente assumidas e reconhecidas e formalmente geridas.

As análises acerca das inter-relações entre Gestão da Sustentabilidade e Estratégia Organizacional seguiram também a mesma linha de constatação referente às condições favoráveis às ideias contidas no *framework,* à gestão estratégica da sustentabilidade articulada por competências, portanto. Os elementos que possibilitam estas inferências são relativos à incorporação e prática da sustentabilidade por todas as áreas da organização, de maneira alinhada aos aspectos da estratégia organizacional, a fim de que se promova uma gestão holística. Ademais, encontraram-se indícios da comunicação coordenada a respeito da sustentabilidade e suas indicações estratégicas, também prerrogativa à concepção do *framework*.

No entanto, *pontos descobertos em termos conceituais* e prováveis implicações operacionais também foram observados a partir das análises. Inicialmente, coloca-se a questão da cultura organizacional e sua influência na gestão da sustentabilidade, seja a partir da interface com a própria sustentabilidade, com a estratégia organizacional ou com as

competências. Embora comentado, este ponto não foi considerado em profundidade conceitualmente e, mediante os dados empíricos, é cabível revisitá-lo.

Além disso, observou-se ser necessária maior atenção à participação de *stakeholders* – que não apenas os internos – no desenvolvimento de competências humanas para a sustentabilidade, a fim de incluí-los de maneira mais explícita. São atores influenciados e influenciáveis pela estratégia organizacional, assim como pelos rumos dados à sustentabilidade. Emerge daí, portanto, a oportunidade para rever essa questão.

Em termos de ajustes na concepção do *framework* inicial, há a necessidade de maior vinculação das competências humanas para a sustentabilidade relativas à inovação (IE, IS e IA) e à Gestão Socioambiental às questões referentes à estratégia organizacional. E, do mesmo modo como já havia sido pauta de comentários nas análises da Etapa Empírica I, sobressaiu-se a questão sobre a extensão das competências humanas para todos os profissionais na organização que não somente líderes estratégicos.

Ademais, como algo próximo a elementos mediadores, notou-se a partir dos dados, o papel da área responsável pela sustentabilidade e a influência das estratégias de sustentabilidade com relação às competências organizacionais e humanas. Acredita-se que questões como estas podem tanto representar obstáculos quanto serem facilitadores da operacionalização do *framework* em contexto organizacional.

Na mesma linha dos desafios de ordem prática, elencados a partir dos dados da Etapa Empírica I desta pesquisa, constatou-se que mesmo em organizações já confortáveis com a gestão de competências e referências em seu meio sobre a gestão da sustentabilidade, existem obstáculos a serem superados para a inserção de uma abordagem que preze pela gestão estratégica da sustentabilidade via competências. Ou seja, desafios de ordem prática também foram percebidos nesta etapa, para a proposta contida no *framework* em questão. Baseado nos dados, pode-se citar o próprio entendimento sobre sustentabilidade, que não semelhante às bases conceituais do *framework*, ou seja, ao TBL, e sua gestão na organização. Além disso, há a falta de interesse e comprometimento dos líderes estratégicos assim como os demais integrantes, que precisam ser reconhecidos como possíveis obstáculos.

Enfim, as análises sobre os dados obtidos a partir dos estudos de caso realizados permitem inferir que há um contexto favorável para a concepção e operacionalização das ideias apresentadas no *framework* inicial representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade. Não obstante, ajustes são necessários. Juntamente com as análises concluídas por meio dos dados angariados

junto aos especialistas, o próximo capítulo irá tratar da revisão do *framework* e sua consolidação em uma proposta para a gestão estratégica da sustentabilidade via competências.

7 UMA PROPOSTA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE VIA COMPETÊNCIAS

Para que uma revisão adequada sobre os pontos de ajustes necessários a proposta inicial do *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade seja feita, é necessário, antes, consolidar as informações advindas das análises dos materiais empíricos. A partir de então, decisões podem ser tomadas e sugestões de revisões podem ser conduzidas. O Quadro 19 a seguir, elaborado com base nos desafios de ordem conceitual (vide Quadro 12) emergentes das análises da Etapa Empírica I e dos pontos descobertos e ajustes em termos conceituais advindos das análises da Etapa Empírica II, dispõe tais informações. Os desafios de ordem prática, observados em ambas as análises são também considerados à medida que as revisões são pontuadas.

Quadro 19 – Pontos de ajustes em termos conceituais e sugestões de revisão para o framework representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

Dados de origem	Ponto de ajuste	Sugestões para revisão
Etapa Empírica I e Etapa Empírica II	- Detalhar e explicitar o *framework* quanto às suas definições.	- Ajustar as definições operacionais para as competências humanas com relação aos valores pessoais para a sustentabilidade, assim como o estabelecidmento de entregas para as competências humanas.
Etapa Empírica II	- Aprimorar a vinculação entre competências humanas para a sustentabilidade e estratégia organizacional	- Ajustar, a partir das definições operacionais e das entregas, a vinculação entre competências humanas para a sustentabilidade e estratégia organizacional.
Etapa Empírica II	- Estender a participação de *stakeholders* externos no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade	- Inserir, a partir das entregas definidas para as competências humanas para a sustentabilidade, a participação de *stakeholders* externos.
Etapa Empírica I e Etapa Empírica II	- Estender a proposta de competências humanas para todos os profissionais, da organização.	- Propor a referida extensão, a partir da extratificação das competências em níveis de complexidade.
Etapa Empírica I	- Apresentar recomendações para o desenvolvimento das competências	- Recomendar meios para o desenvolvimento das competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade
Etapa Empírica I	- Oportunizar a conjugação e sincronizar sua operacionalização com outras ferramentas de gestão.	- Indicar meios para a sincronização da proposta de gestão da sustentabilidade contida no *framework* com outras ferramentas de gestão
Etapa Empírica II	- Reconhecer a influência da cultura organizacional	- Discutir a influência da cultura organizacional sob a concepção do *framework*
Etapa Empírica II	- Reconhecer as influências da área responsável pela sustentabilidade das estratégias de sustentabilidade	- Inserir a área de sustentabilidade e as estratégias de sustentabilidade como elementos influenciadores do desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

É perceptível que os pontos de ajuste, em sua maioria, se direcionam as competências humanas, enquanto outras se referem à elementos externos à estrutura do *framework* em si. As competências organizacionais não aparecem neste momento, uma vez que não foram alvo ou resultado de discussões que as questionassem ou levassem a algum tipo de revisão, tanto por parte dos especialistas quanto nos dados encontrados nas unidades de análise. Além do enfoque das conversas nas duas etapas empíricas ter recaído de fato para as competências humanas, acredita-se que este pode ser um efeito do grau mais abstrato que se encontram as competências organizacionais em relação àquelas nas discussões mais operacionais sobre o tema.

Os pontos de ajuste são oito, no total, e serão comentados na sequência, mediante as sugesões de revisão, uma vez que estas, em alguns casos, se soprepõem. As revisões estão divididas em: 1) Revisão e adequação das definições operacionais e entregas das competências humanas para a sustentabilidade – que abarca os três primeiros pontos; 2) Proposta de extratificação em níveis de complexidade para as competências humanas para a sustentabilidade; 3) Recomendações para o desenvolvimento e acompanhamento das competências; 4) Recomendações para a sincronização com outras ferramentas de gestão; 5) A influência da cultura organizacional sob a gestão da sustentabilidade; e 6) As influências da área e das estratégias de sustentabilidade. Ao final, será apresentada a representação final do *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas.

7.1 Revisão e adequação das definições operacionais e entregas das competências humanas para a sustentabilidade

O primeiro ponto de ajuste verificado parte tanto das provocações e sugestões feitas pelos especialistas, na Etapa Empírica I, quanto dos dados das duas organizações estudadas, na Etapa Empírica II. Para a revisão das definições operacionais e das indicações de entregas para as competências humanas para a sustentabilidade, será tomado por base as relações junto aos valores pessoais para a sustentabilidade (Quadro 15) e aos elementos da estratégia organizacional (Quadro 16), encontradas nas análises da Etapa Empírica II da pesquisa.

Embora as competências humanas para a sustentabilidade mais frequentes na literatura, sejam limitadas quando da sua aplicação para o contexto organizacional da maneira como apresentadas – como já discutido e, bem por isso, consideradas valores pessoais –, mostraram-se notórias suas associações às competências humanas propostas no *framework*

conceitual desta tese. Sendo assim, e pela substancial presença nas pesquisas científicas, é válido apreciá-las neste exercício de revisão e aprimoramento. Uma vez que os valores pessoais são em elementos constitutivos da competência humana (Maggi, 2006; Sandberg, 2000) e que sua avaliação reflete o alinhamento destes aos valores da organização (Fernandes, 2013) e não ao desenvolvimento do sujeito em relação à determinada competência, optou-se por explicitar tais valores na definição operacional das competências humanas para a sustentabilidade.

No que diz respeito ao estreitamento das inter-relações entre as competências humanas contidas no *framework* e os elementos da estratégia organizacional. Como base para as revisões neste âmbito, foram ponderas as constatações sobre a alta correlação encontrada entre *Entrega Competência Humana* e *Objetivos Estratégicos*, no sentido de orientar o refinamento desta aproximação nas definições das entregas. Além disso, sabe-se que as avaliações de competências a partir de entregas favorecem mudanças de comportamento em direção aos objetivos organizacionais vislumbrados (Woodruffe, 1992; Dutra, 2001). Levou-se em conta também a baixa associação entre as competências *Inovação Econômica, Social* e *Ambiental* e *Gestão Socioambiental* com a estratégia organizacional, de um modo geral, o que implica maior atenção para a revisão das mesmas. Priorizou-se, assim, as conexões já encontradas nas análises entre as competências e estratégia e, quando necessário, incluiu-se nas entregas sugerida questões acerca da *Estratégia Organizacional, Objetivos Estratégicos* e *Stakeholders*.

Sobre os últimos, as evidências nos dados da Etapa Empírica II acarretaram a revisão no sentido de atribuir maior envolvimento dos grupos de interesse na concepção e operacionalização das propostas do *framework* conceitual apresentado. Valente (2012) já havia ressaltado a participação e interdependência dos *stakeholders* como fundamental e contínua em organizações que prezam pela atuação em acordo com a sustentabilidade. Para além de processos organizacionais, tal interdependência conflui em redes interorganizacionais e abrange o desenvolvimento de competências complementares entre *stakeholders* e organização, em que o total do valor gerado pela rede é superior a soma dos valores independentes – algo próximo das competências coletivas (Boterf, 2003).

Mas, a despeito do amplo reconhecimento da associação entre a gestão da sustentabilidade e *stakeholders*, ainda há várias lacunas no conhecimento e um vasto campo de pesquisa a ser explorado (Hörisch et al., 2014). Sendo assim, se as competências coletivas por si só representam um campo ainda difuso (Silva & Ruas, 2016), neste âmbito, seriam necessários esforços de pesquisa que extrapolam os objetivos desta tese. Dessa forma, a fim

de atender aos pontos de reforço da pesquisa, buscou-se incluir de maneira mais explícita os *stakeholders* nas definições operacionais e entregas das competências humanas para a sustentabilidade.

Diante das considerações apresentadas, em conformidades às adequações que se mostraram necessárias, no Quadro 20 são expostas as definições operacionais e entregas das competências humanas para a sustentabilidade revisadas.

Quadro 20 – Revisão das definições operacionais e entregas das competências humanas para a sustentabilidade.

Competência Humana	Definição Operacional	Entregas Sugeridas
Gestão Ecoeficiente	Condição para agir frente aos cenários possíveis, às demandas e seus efeitos sistêmicos, colaborando coletivamente para a resolução participativa de problemas, em consonância com os princípios e estratégias de sustentabilidade assumidos pela organização, e relacionados a objetivos referentes à oferta de produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida.	- Analisa informações sobre consumo de água, energia etc., e define planos para adequação aos objetivos estratégicos da sustentabilidade. - Projeta a imagem da organização via produtos associados à sustentabilidade, com vistas à ganhos de novos mercados - Garante a utilização de materiais renováveis nos processos produtivos, a partir do engajamento de fornecedores. - Monitora indicadores ambientais associados às atividades de impacto da organização.
Gestão Socioambiental	Condição para agir frente a demandas internas e externas por políticas, projetos e ferramentas de gestão que alinhem e alcancem objetivos organizacionais e individuais, de maneira colaborativa e participativa, respeitando a diversidade, a cultura, o poder e a política do contexto, interessado em construir um ambiente justo e equitativo.	- Desenvolve estudos sobre cultura, poder e política em vigor na organização e define planos para adequação aos objetivos estratégicos da organização. - Projeta padrões de conduta na organização que cultuem a meritocracia ao mesmo tempo em que distribui o ônus material e psicológico da atuação organizacional. - Dissemina (a partir de palestras, boletins, páginas) os padrões de conduta definidos na organização aos *sktakeholders* diretos e indiretos. - Avalia a atuação de *sktakeholders* em conformidade aos padrões de conduta estabelecidos.
Gestão Socioeconômica	Condição para agir frente à resolução sistêmica de problemas, de forma colaborativa e participativa, que estimulem e proporcionem a capacitação indutora de decisões autônomas e conscientes em grupos de interesse diversos, capazes de suprir tanto as suas necessidades sociais quanto as econômicas, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos organizacionais.	- Desenvolve estudos sobre os atuais níveis de capital intelectual na organização e sua adequação para adequação aos objetivos estratégicos da organização. - Projeta ambientes facilitadores do aprendizado individual, coletivo e organizacional. - Implanta sistemas de avaliação que permitam aos indivíduos *feedbacks* fidedignos sobre sua atual situação na organização. - Coordena ações de capacitação para a comunidade local, em consonância à estratégia e políticas da organização.
Inovação Econômica	Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções econômicas em produtos/serviços/processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e considerando a autonomia e a qualidade de vida dos *stakeholders* da organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.	- Desenvolve estudos que promovam inovações, em acordo com demandas internas por mudanças e melhorias em termos econômicos. - Participa ativamente de feiras de inovação em busca de aprimoramentos econômicos em produtos/serviços/processos - Estabelece parcerias com *stakeholders* diversos na busca de novas soluções econômicas para produtos/serviços/processos, conforme objetivos estabelecidos. - Colabora em centros/redes de pesquisa locais, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

(Continua)

(Conclusão)

Inovação Ambiental	Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções ambientais em produtos/serviços/processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.	- Desenvolve estudos que promovam inovações, em acordo com demandas internas por mudanças e melhorias em termos ambientais. - Proporciona soluções ambientais em produtos/serviços/processos em conjunto com as áreas funcionais da organização - Estabelece parcerias com *stakeholders* diversos na busca de novas soluções ambientais para produtos/serviços/processos, conforme objetivos estabelecidos. - Colabora em centros/redes de pesquisa locais, contribuindo para a preservação de recursos ambientais locais.
Inovação Social	Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções sociais em produtos/serviços/ processos condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos e considerando a autonomia e a qualidade de vida dos *stakeholders* da organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.	- Desenvolve estudos que promovam inovações, em acordo com demandas internas por mudanças e melhorias em termos sociais. - Ampara inovações em produtos/serviços/processos que promovam a qualidade de vida de *stakeholders* internos e/ou externos, em acordo com a estratégia organizacional. - Estabelece parcerias com *stakeholders* diversos na busca de novas soluções sociais para produtos/serviços/processos, conforme objetivos estabelecidos. - Colabora em centros/redes de pesquisa locais, contribuindo para o desenvolvimento social.

Fonte: Elaborado pela autora.

Propositalmente, a fim de não fazer alterações estruturais nos conceitos já consolidados no *framework*, é perceptível que as mudanças nas definições operacionais foram sutis, apenas a fim de incluir pontos que estavam ausentes ou explicitar outros pouco aparentes. Foram quatro as entregas sugeridas para cada uma das competências humanas. Estas são ilustrativas em relação à quantidade recomendada e também a resultados de fato esperados, uma vez que atendem às definições das competências humanas e respectivas competências organizacionais de suporte, respeitando, assim, a estrutura estabelecida no *framework*.

Porém, assim como apontado pelos especialistas quanto às questões de ordem prática para a operacionalização do *framework,* preservando-se sua estrutura, abre-se oportunidade para a flexibilização em rearranjar os componentes conceituais (nomenclaturas e terminologias) para diferentes realidades organizacionais. Isso deve propiciar a identificação da linguagem do *framework* com a linguagem existente nas organizações, facilitar a incorporação e/ou a coexistência das competências propostas com o modelo articulado por competência já institucionalizado e, dessa monta, promover com mais facilidade a assimilação dos significados pelos membros da organização.

7.2 Proposta de extratificação em níveis de complexidade para as competências humanas para a sustentabilidade

A recomendação sobre os níveis de complexidade foi feita direta e explicitamente nas conversas com os especialistas, durante a Etapa Empírica I. Na etapa seguinte, nos estudos de caso realizados, este foi um código emergente, cujas citações – embora não tão expressivas – referiam-se às práticas de gestão por competências nas organizações. Antes de prosseguir com este ponto de revisão, vale esclarecer brevemente o entendimento sobre níveis de complexidade.

O termo "*work level*", expressão traduzida para o português como "nível de complexidade", foi cunhado por Elliott Jaques, e concerne à capacidade de abstração de um profissional para tomar decisões, considerando variáveis envolvidas e suas implicações ao longo do tempo (McMorland, 2005). Uma pessoa tende a executar seu trabalho dentro de um patamar de sofisticação, conforme suas atribuições e responsabilidades, sendo que este nível tende a ser maior de acordo com o desenvolvimento e a maturidade do profissional. Logo, profissionais que trabalham em níveis mais elevados de complexidade são capazes de articular um número maior de informações, antecipar tendências e acontecimentos, deduzir implicações e, diante disso, conseguem tomar, hoje, decisões mais acertadas (Fernandes, Santos & Fernandes, 2014).

O conceito de níveis de complexidade aponta tanto para o desenvolvimento individual quanto para o organizacional. À medida que um indivíduo se desenvolve, tende a aumentar sua contribuição à organização, aplicando novos conhecimentos, implantando processos, ampliando e sofisticando tecnologias. Tal contribuição representa um legado ao patrimônio de conhecimentos da organização (Dutra, 2010). No Brasil, a reflexão sobre níveis de complexidade recebe atenção especial de autores ligados à área de gestão de pessoas, sobretudo com relação à gestão de competências e ao desenvolvimento individual, (Fernandes et. al, 2014). Sendo assim, pela sua aplicação, justifica-se a pertinência dos níveis de complexidade para a proposta dessa tese.

Segundo Fernandes (2013), os conceitos de competências e complexidade podem ser combinados ao se estabelecer o que se deve esperar como competência para cada nível. Em geral, autores recomendam cinco a sete níveis de complexidade (McMorland, 2005), o que deve variar conforme cada estrutura organizacional. Para o exercício de revisão aqui realizado, a título de exemplificação, foram escolhidas uma competência humana para a sustentabilidade relativa à gestão (Gestão Socioeconômica) e outra à inovação (Inovação

Ambiental), de maneira aleatória. Foram atribuídos a três níveis de complexidade – estratégico, tático e operacional – definições e duas entregas respectivas. O Quadro 21 representa esta ideia.

Quadro 21 – Exemplificação da proposta de extratificação em níveis de complexidade para as competências humanas para a sustentabilidade.

Gestão Socioeconômica		
Condição para agir frente à resolução sistêmica de problemas, de forma colaborativa e participativa, que estimulem e proporcionem a capacitação indutora de decisões autônomas e conscientes em grupos de interesse diversos, capazes de suprir tanto as suas necessidades sociais quanto as econômicas, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos organizacionais.		
Nível	**Descrição**	**Entregas**
Estratégico	Condição para agir com vistas à proposição e ao desenvolvimento de resoluções sistêmicas de problemas, de forma colaborativa e participativa, que estimulem e proporcionem a capacitação indutora de decisões autônomas e conscientes em grupos de interesse diversos, capazes de suprir tanto as suas necessidades sociais quanto as econômicas, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos organizacionais estratégicos.	- Desenvolve seus liderados, dando *feedback* sobre as respectivas atuações e oportunidades de desenvolvimento, em acordo com o mapa de sucessão definido na organização - Projeta ações de capacitação para a comunidade local, em consonância à estratégia e políticas da organização.
Tático	Condição para agir com vistas à coordenação de resoluções sistêmicas de problemas, que estimulem e proporcionem a capacitação indutora de decisões autônomas e conscientes em grupos de interesse diversos, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos organizacionais tático-estratégicos e promovendo a colaboração participativa de equipes.	- Implanta sistemas de avaliação que permitam aos indivíduos *feedback*s fidedignos sobre sua atual situação na organização. - Coordena ações de capacitação para a comunidade local, em consonância à estratégia e políticas da organização.
Operacional	Condição para agir com vistas à execução e operacionalização da resolução sistêmica de problemas, de forma colaborativa e participativa, com apoio à sua própria capacitação indutora de decisões autônomas e conscientes, e em grupos de interesse diversos, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos definidos para sua área de atuação.	- Acompanha seu programa de desenvolvimento individual, solicita apoio e *feedback* ao líder sobre a execução do que lhe foi delegado e repactua resultados, se necessário. - Executa ações de capacitação para a comunidade local, em consonância à estratégia e políticas da organização.
Inovação Ambiental		
Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções ambientais em produtos/serviços/processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.		
Nível	**Descrição**	**Entregas**
Estratégico	Condição para agir proativa e colaborativamente na proposição e no desenvolvimento de novas soluções ambientais em produtos/serviços/processos concernentes aos objetivos organizacionais estratégicos de competitividade e condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização, nos domínios econômico, social e ambiental, e em observância a seus efeitos sistêmicos.	- Desenvolve estudos que promovam inovações, em acordo com demandas internas por mudanças e melhorias em termos ambientais. - Propõe soluções ambientais em produtos/serviços/processos em nível estratégico.

(Continua)

(Conclusão)

Tático	Condição para agir proativa e colaborativamente na coordenação e supervisão de equipes na implementação de novas soluções ambientais em produtos/serviços/processos, concernentes aos objetivos organizacionais tático-estratégicos e condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização, nos domínios econômico, social e ambiental, e em observância a seus efeitos sistêmicos.	- Coordena parcerias com *stakeholders* diversos na busca de novas soluções ambientais para produtos/serviços/processos, conforme objetivos tático-estratégicos estabelecidos. - Supervisiona equipe na implementação de soluções ambientais em produtos/serviços/processos na sua área funcional.
Operacional	Condição para agir proativa e colaborativamente na execução e implementação de novas soluções ambientais em produtos/serviços/processos, concernentes aos objetivos definidos para sua área de atuação e aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização, nos domínios econômico, social e ambiental, e em observância a seus efeitos sistêmicos.	- Colabora em centros/redes de pesquisa locais, contribuindo para a preservação de recursos ambientais locais. - Operacionaliza tarefas relativas a soluções ambientais em produtos/serviços/processos na sua área de atuação.

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do Quadro 21, nota-se que enquanto as descrições das competências são adequadas para comportar elementos estratégicos conforme o nível de atuação, as entregas acompanham esta orientação e as exigências tornam-se mais complexas à medida que as pessoas vão assumindo posições de maior complexidade. Este ponto fica claro ao observar-se que, propositadamente, a segunda entrega de cada nível de competência refere-se à mesma ação, porém, com níveis de exigência diferenciados.

Este exercício é passível de ser aplicado a todas as seis competências humanas para a sustentabilidade propostas, novamente, com espaço para flexibilização conforme o contexto organizacional. Acredita-se que a extratificação das competências em níveis de complexidade e o esclarecimento de suas entregas deve contribuir para superar um dos desafios de ordem prática apontados pelos especialistas na Etapa Empírica I da pesquisa, o de promover a assimilação dos significados dados pelos membros da organização em relação às definições e entregas para as competências voltadas à sustentabilidade.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Sobre o desenvolvimento de competências, viu-se que as competências organizacionais são construídas ao longo do tempo, como parte da rotina e ligadas ao processo de aprendizagem organizacional (De Carolis, 2003; Spanos & Prastacos, 2004), e que, para tanto, a colaboração entre *stakeholders* é fundamental (Roberts, 2001). No que tange

ao desenvolvimento das competências humanas, argumentou-se que este deve ocorrer, principalmente, por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais em seus funcionários (Munck et al., 2011). Enquanto persistem debates sobre o desenvolvimento de competências organizacionais (De Vos et al., 2015), para as competências humanas, é possível encontrar algumas ferramentas disponíveis no meio acadêmico e empresarial (Dutra, 2001; Fernandes, 2013). Sendo assim, estas também serão o enfoque das sugestões a serem realizadas.

Especificamente sobre o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade algumas indicações podem ser feitas, tendo em vista a proposta de gestão estratégica da sustentabilidade via competências. Wessenlink et al. (2015) apresentam algumas recomendações que podem ser consideradas para estes propósitos, ainda que genéricas. Os autores afirmam que o aprendizado associado à sustentabilidade é um processo contínuo, coletivo e contextual, que deve ser estimulado em complementariedade nas instituições de ensino e no ambiente organizacional. As competências para a sustentabilidade são difíceis de serem literalmente captadas para serem ensinadas, assim, o autodesenvolvimento é essencial para os gestores e discussões e *feedbacks* constantes são recomendadas. Brunstein e Rodrigues (2014) já haviam recomendado a prática de diálogos reflexivos a fim de instigar os sujeitos a ampliarem sua concepção do trabalho nas propostas de desenvolvimento profissional em relação à sustentabilidade.

Nessa linha, sugere-se, como já indicado anteriormente, que o desenvolvimento das competências humanas para a sustentabilidade propostas seja realizado principalmente a partir de autorreflexão e discussões críticas entre colegas, em programas de treinamento e educação corporativos. Mas, ao reconhecer-se que este desenvolvimento deve incidir sobre as competências e os recursos que as compõem – conhecimentos, habilidades, atitudes e valores – ações particulares, porém, complementares de capacitação são recomendadas. Por exemplo, leituras de livros e artigos podem auxiliar no desenvolvimento de conhecimentos sobre ecoeficiência e alavancar a GEE, a IA e a IE; treinamentos no ambiente de trabalho a respeito da gestão do conhecimento, no aprimoramento de habilidades relacionadas à GSE; discussões em grupos sobre comportamentos em relação à diversidade podem favorecer o desenvolvimento de atitudes em termos da GSA; e trabalhos sociais voltados à capacitação da comunidade local podem ter implicações positivas sobre os valores que orientam a IS.

Recomenda-se que as ações de capacitação sejam indicadas com base em planos ou programas de desenvolvimento individuais, elaborados com base na avaliação de competências humanas, conforme advogam De Vos et al. (2015). Munck (2013) propôs a

ferramenta MRS.org, baseada no modelo de Dutra (2001), para a avaliação de competências organizacionais relacionadas à sustentabilidade. Mediante a aderência desta ferramenta às ideias contidas nesta tese, é possível que um exercício de adequação permita que a MRS.org seja válida para tanto para a avaliação das competências organizacionais quanto humanas para a sustentabilidade em proposição.

De todo o modo, as sugestões aqui apontadas demandam estudos teóricos e empíricos futuros. Mesmo as pesquisas existentes que se dedicam ao assunto (Kleef & Roome, 2007; Munck, 2013; Remington-Doucette et al., 2013; Wessenlink et al., 2015) apresentam limitações quanto seu aprofundamento e aplicação.

7.4 RECOMENDAÇÕES PARA A SINCRONIZAÇÃO COM OUTRAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Este ponto de ajuste é proveniente das conversas com os especialistas a respeito do *framework* inicial durante a realização da Etapa Empírica I. A questão colocada, que impulsiona a revisão, é a de que por si só, a gestão por competências talvez não seja suficiente para abarcar a gestão estratégica da sustentabilidade.

Como já comentado, admite-se a validade de outras modelagens para a gestão da sustentabilidade que buscam inter-relações com a estratégia elaboradas a partir de outras abordagens, dentro de seu contexto e finalidades. Por exemplo, a análise *SWOT* (Azapagic, 2003); a abordagem da criação de valor (Hart & Milstein, 2003); redes organizacionais (Wheeler et. al, 2005); o *Balanced Scoredcard* (Cheng et al., 2010; Figge et al., 2002; Lüdeke-Freund, 2009); e a perspectiva dos sistemas (Abdelkafi & Täuscher, 2016).

Da mesma maneira, é possível encontrar associações entre a gestão articulada por competências e outras abordagens, como o próprio *Balanced Scoredcard* (Fernandes, 2013), a gestão da mudança (Jönsson & Schölin, 2016), a engenharia do conhecimento (Berio & Harzallah, 2007), além dos instrumentos de gestão de pessoas como as de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreiras, valorização (De Vos et al., 2015).

Sendo assim, inclui-se na proposta desta tese a possibilidade de sincronização com outras ferramentas de gestão, como os mapas estratégicos, a administração por objetivos e a gestão do conhecimento, em conformidade à realidade e às demandas de determinada organização que optar por implementá-la. Vinculações podem ser feitas, por exemplo, entre as definições das entregas das competências organizacionais chave (SS, SE e SA) para a sustentabilidade e as rotas definidas nos mapas estratégicos que orientarão a avaliação do desempenho organizacional global. A administração por objetivos pode ser aplicada junto às

competências organizacionais de suporte (EE, ISE e JSA) para o acompanhamento das entregas relativas a cada uma delas, conforme objetivos táticos estabelecidos. A gestão do conhecimento pode favorecer o desenvolvimento da competência humana GSE, por meio das ações de capacitação a partir dela promovida.

7.5 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

A partir dos dados encontrados na Etapa Empírica II, considerou-se como ponto de ajuste relevante o reconhecimento da influência da cultura organizacional sob a gestão da sustentabilidade. Tal circunstância, embora mencionada em relação ao processo de alinhamento estratégico (Prieto et al., 2009), à inserção da sustentabilidade nas organizações (Bonn & Fischer, 2011) e à gestão de competências (Spanos & Prastacos, 2004), não foi explorada com substância tendo em vista o *framework* inicialmente apresentado.

Bonn & Fischer (2011) defendem que as iniciativas de sustentabilidade precisam ser suportadas pela cultura organizacional de uma maneira proativa. Para que as estratégias definidas para a sustentabilidade sejam bem sucedidas, os autores afirmam que estas devem ser apoiadas e refletidas nas normas, valores e crenças predominantes na organização, do mesmo modo como o são nos processos de tomada de decisão relacionados à estratégia. Segundo Linnenluecke e Griffiths (2010), a cultura organizacional possui influência direta sobre como os sujeitos na organização compreendem e agem com relação à sustentabilidade.

Em consonância às ideias desta tese, em geral, os estudos que consideram a relação entre cultura organizacional e a gestão estratégica da sustentabilidade falam sobre o desenvolvimento e a manutenção de uma "cultura de sustentabilidade" (Bonn & Fischer, 2011; Galpin et al., 2015; Linnenluecke & Griffiths, 2010). As culturas centradas na sustentabilidade reforçam a noção de que os valores ambientais e sociais são importantes para a organização e ajudam a guiar o comportamento de gestores e funcionários. Elas também podem influenciar a atitude de outros *stakeholders*, como fornecedores, clientes, comunidade local e até níveis mais amplos da sociedade (Bonn & Fischer, 2011).

Para Galpin et al. (2015), desenvolver uma cultura de sustentabilidade requer uma abordagem múltipla e envolve uma mudança que deve ser endereçada por líderes em altos níveis hierarquicos, mas, complementada por práticas operacionais em toda a organização. Por exemplo, vincular a sustentabilidade à missão, à visão, à estratégia e aos objetivos pode contribuir com este propósito ao enviar sinais a *stakeholders* internos e externos sobre o foco e a direção da organização. Mudanças como esta representam um ponto inicial, mas não são

suficientes, todavia. Para manter a cultura de sustentabilidade, é preciso prosseguir e incorporar a sustentabilidade nos sistemas formais e informais de gestão da organização.

Sugere-se, nesse sentido, que a sustentabilidade seja incluída nos processos de comunicação, contratação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e valorização de pessoas (Galpin et al., 2015; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Bonn & Fischer (2011) pontuam que os sistemas de avaliação e de recompensa são de particular importância, pois a partir deles é considerável a probabilidade em influenciar comportamentos, com consequências diretas para o processo estratégico de tomada de decisão. A fim então de encorajar os gestores a adotar posturas estratégicas em relação à sustentabilide, é possível incluir nos sistemas de desempenho uma série de métricas qualitativas, que vislumbrem o longo prazo, e sejam reflitadas no pacote de remuneração. Reconhecimentos especiais também são recomendados aos indivíduos e aos grupos que superam resultados em iniciativas relativas às sustentabilidades social, ambiental e econômica.

Diante do exposto, é plausível considerar a pertinência do desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade a partir das ideias contidas na operacionalização do *framework* conceitual apresentado. A gestão por competências oferece instrumentais que, quando associados a outros sistemas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistemas de recompensa e de carreiras, podem contribuir para a mudança de atitude das pessoas em relação às práticas de trabalho e à percepção da realidade (Bitencourt, 2005; Boyatzis, 2008).

Assim, quando operacionalizadas em um modelo orientador de sua gestão, as competências humanas e organizacionais para a sustentabilidade comunicam comportamentos esperados e contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade, no longo prazo. Este processo deve consistir de ações complementares e coordenadas ao posicionamento e à tomada de decisão referentes à estratégia organizacional. A possibilidade de alterar e conjgar comportamentos coletivos em direção à sustentabilidade pode inclusive ajudar no comprometimento dos líderes e demais empregados a esta perspectiva, um dos desafios mencionados nos dados obtidos com a Etapa Empírica II da pesquisa.

Assim como ocorre para outros pontos de revisão colocados neste tópico, são necessários estudos teóricos e empíricos futuros que investigue em profundidade as relações sugeridas. Linnenluecke e Griffiths (2010) já haviam reconhecido esta lacuna, sugerindo uma extensa agenda de pesquisa concernente às relações entre cultura organizacional e sustentabilidade. Não é pretensão desta tese nesse momento, portanto, esgotar o assunto.

7.6 As influências da área e das estratégias de sustentabilidade

Enfim, o último ponto de revisões diz respeito à inserção da área de sustentabilidade e das estratégias de sustentabilidade como elementos influenciadores do desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade, de acordo com as análises realizadas para a Etapa Empírica II.

A existência de uma área de sustentabilidade pode representar um ponto de centralização, facilitação e coordenação das atividades que a envolvem numa organização (Bonn & Fischer, 2011). Quando alinhada à estratégia organizacional, pode ser uma alternativa para consolidar sua incorporação (Jacopin & Fontrodona, 2009). Nesta circunstância, tendo em vista a proposta desta tese, a área de sustentabilidade é passível de favorecer as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, por exemplo, a partir da corresponsabilidade sobre o *framework* ou da firmação de parcerias com a área de gestão de pessoas, a qual deve ser imcubida de tal tarefa, como sugerido anteriormente.

Conforme mostraram as realidades organizacionais estudadas, a área de sustentabilidade pode contribuir para a disseminação e sensibilização do tema, como apoio especializado às outras áreas funcionais, auxiliando na orientação do desenvolvimento e na definição das entregas de competências organizacionais e humanas, a partir das estratégias de sustentabilidade estabelecidas. Esta assertiva vai ao encontro com o que já foi comentado a respeito de que é desejável que estratégias e objetivos de sustentabilidade sejam definidos, conectados às estratégias do negócio, aos objetivos em nível funcional e cascateadas também para os indivíduos (Galpin et al., 2015).

No entanto, pesquisas mostram que, geralmente, a área de sustentabilidade diz respeito tão somente a uma mudança estrutural, sem discussões de continuidade, acordos e implementação de qualquer estratégia. Ter uma posição estruturada, muitas vezes concede à organização a sensação de confiança quanto a estar caminhando na direção certa com relação à sustentabilidade. Mas, é comum que a área seja negligenciada em termos de sua integração mais ampla e estratégica, tornando-se um fim em si mesma. (Aldama, Amar & Trostianki, 2009). Neste caso, é possível constatar que a área dificilmente representará um fator de grande influência para o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, igualmente para as estratégias de sustentabilidade inexistentes.

Para este ponto de ajuste, então, considera-se que de fato, área e estratégias de sustentabilidade podem ter influência para a proposta do *framework*. Entretanto,

particularmente a área de sustentabilidade não consiste num elemento imprescindível para sua concepção ou operacionalização, principalmente quando em circunstância de isolamento na organização, como supramencionado.

7.7. PROPOSTA FINAL PARA O *FRAMEWORK* REPRESENTATIVO DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Justificados e realizados os pontos de ajustes para o *framework* inicial representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, é válido revisitar também sua representação gráfica, a fim de abarcá-los. Na Figura 12, então, é exposta a proposta final para o *framework*.

Figura 12 - Proposta final para o *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a estrutura principal e a lógica de funcionamento do *framework* inicial não foram modificadas, uma vez que as análises permitiram constatar pelas suas condições de viabilidade e consonância à visão de especialistas e ao contexto empírico. Foram

acrescentadas a Cultura de Sustentabilidade, as Estratégias de Sustentabilidade e as Ferramentas de Gestão, a fim de ilustrar suas interfaces com a concepção do *framework*. A Estratégia Organizacional foi inserida a fim de deixar sua condição mais explícita. A posição de cada um destes elementos na figura não deve implicar qualquer hierarquia.

As consequências para este *framework* revisitado, é que agora novas variáveis devem ser levadas em consideração, pois podem interferir diretamente na gestão da sustentabilidade, conforme discutido nos pontos de ajustes anteriormente. E, para além do que mostra explicitamente a figura, as revisões nas definições operacionais e nas entregas das competências humanas, ou seja, no detalhamento da proposta final do *framework* (tópicos 7.1 a 7.3), podem facilitar e auxiliar sua operacionalização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tese foi desenvolvida sob a premissa de que a abordagem de gestão pautada em competências representa uma perspectiva apropriada e impulsionadora da gestão estratégica da sustentabilidade nas organizações. Diante da oportunidade de avanços no conhecimento, a pergunta que motivou a realização dessa pesquisa foi: como a gestão da sustentabilidade pode ser influenciada pelas inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas? Desta, foram extraídos o objetivo geral e quatro objetivos específicos, os quais são comentados a seguir, a iniciar-se pelos últimos.

Inicialmente, o objetivo específico "Identificar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade" foi atendido durante a realização da Etapa Teórica da pesquisa. Neste momento, fundamentou-se a ideia de que uma adequada gestão da sustentabilidade está conectada a estratégia organizacional, em seus momentos de formulação e implementação, discutiu-se a gestão estratégica da sustentabilidade e a pertinência da abordagem da gestão por competências, além de exploradas e justificadas as competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

Em sequência, o objetivo específico "Confrontar as inter-relações propostas com a visão de especialistas no tema em pauta", foi concluído por meio da execução da Etapa Empírica I, em consulta a nove especialistas no tema. Mediante os dados apresentados e analisados, foi possível constatar a concordância geral dos especialistas sobre a viabilidade teórica e empírica do *framework* inicial elaborado, suas definições e concordâncias. Além disso, foram apreendidas algumas lições em forma de desafios, considerados para o posterior aprimoraramento do referido *framework*.

O objetivo específico "Confrontar as inter-relações propostas em contextos organizacionais considerados referências para a gestão da sustentabilidade e a gestão por competências", foi atingido por meio da Etapa Empírica II. As análises realizadas a partir dos estudos de caso instrumentais permitiram inferir que há um contexto favorável para a concepção e operacionalização das ideias apresentadas na proposta inicial do *framework*. De maneira geral, é possível afirmar que as inter-relações propostas são discussões de certa forma já são presentes e há aberturas para sua sistematização. Todavia, pontos descobertos em termos conceituais e prováveis implicações operacionais também foram observados.

É necessário deixar claro que os estudos de caso instrumentais da Etapa Empírica II não tiveram a pretensão ou a expectativa de encontrar o *framework* ou seus elementos

exatamente da maneira como proposto nas organizações participantes. A finalidade com esta etapa da pesquisa foi a de buscar evidências empíricas de sua pertinência, confirmações e refutações sobre sua construção teórica, além de facilitadores e dificultadores de sua operacionalização.

No que tange ao objetivo específico "Propor e revisar um *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade, seu cumprimento teve dois momentos: quanto à sua proposta, esta foi feita mediante a consolidação da Etapa Teórica da pesquisa. Foram analisados estudos anteriores e constatou-se a ausência de estudos que unificassem em um único escopo sustentabilidade, estratégia, competências organizacionais e humanas. Mediante o arcabouço teórico levantado e discutido, foi então apresentada a proposta inicial do *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

Já quanto à revisão, esta foi realizada por meio da consolidação da Etapa Empírica I e da Etapa Empírica II. Os desafios conceituais, pontos descobertos e prováveis implicações operacionais apontados a partir das evidências empíricas disponíveis, foram confluídos para que o *framework* conceitual proposto inicialmente fosse revisitado, ajustado e para que novas recomendações para sua operacionalização foram feitas. A partir de então, foi apresentada a proposta final para o *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade.

Enfim, o atingimento dos quatro objetivos específicos permitiu cumprir o objetivo geral desta tese, de analisar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas relacionadas à gestão da sustentabilidade nas organizações. A pergunta de pesquisa "Como a gestão da sustentabilidade nas organizações pode ser influenciada pelas inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas?" foi respondida ao longo de toda a elaboração da tese. Discutiu-se teoricamente e constatou-se empiricamente que as inter-relações em pauta agregam meios para que a gestão da sustentabilidade passe da retórica à prática de fato e seja disseminada por todas as instâncias organizacionais, passando pelo comportamento humano ao organizacional. Para além destes elementos, foram observados aspectos influenciadores que deverão ser considerados: o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade; as definições da estratégia organizacional e os elementos que a permeitam; as estratégias de sustentabilidade e as ferramentas de gestão já existentes na organização.

As constatações apresentadas possibilitam concluir que as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas são não somente desejáveis, mas talvez

até essenciais para que à organização seja possível um desenvolvimento sustentável, de acordo com as bases discutidas. A originalidade desta tese reside justamente na inserção da abordagem das competências para a gestão estratégica da sustentabilidade, sob uma perspectiva holística. Além disso, a pesquisa apresenta avanços em relação às competências humanas neste âmbito, com propostas para sua definição operacional e suas entregas, além de seu desenvolvimento e acompanhamento na organização.

Admite-se, no entanto – e as evidências de pesquisa reforçam este ponto –, que ainda são necessárias contribuições e os avanços no conhecimento sobre o tema. Investigações teóricas e empíricas são recomendadas a fim de que se dê continuidade nas propostas elaboradas, nos *insights* que emergiram da pesquisa. A partir daí, é desejável que ambas as comunidades acadêmica e empresarial possam refinar seu olhar, a fim de evoluir e avançar no desenvolvimento humano e organizacional, por meio das competências, tendo em vista a gestão estratégica da sustentabilidade.

8.1 Implicações Teóricas

Como implicações teóricas, primeiramente, esta tese estimula novas formas de investigar o desempenho organizacional orientado à sustentabilidade, agora a partir das lentes da abordagem das competências. A partir daí, a definição e avaliação de níveis de maturidade da sustentabilidade para as organizações podem ser desenvolvidas, com a inserção estruturada de novas variáveis, como as entregas, inclusive e com a recomendada diferenciação entre setores de atividade.

Oportunizam-se também novas frentes de pesquisa com relação à temática sobre vantagem colaborativa, ao acrescentar-se a perspectiva do desenvolvimento de competências em níveis interorganizacionais. A partir daí, deverá haver reflexos nos entendimentos acerca da dinâmica das cadeias de valores, da formação de alianças estratégicas e de redes, entre outros. Ao acrescentar o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais para a sustentabilidade, a temática amplia sua complexidade, porém, com vasto campo de estudos sobre gestão estratégica, principalmente.

Novas perguntas de pesquisa e novos caminhos podem ser delineados e aplicados a fim de avançar nas pesquisas, considerando os múltiplos campos de conhecimento, como a própria gestão da sustentabilidade, a gestão de pessoas, estratégia, dentre outros. Viu-se que há demandas e oportunidades para o aprofundamento de questões referentes à perspectiva de *stakeholders* – que não somente empregados da organização – para o desenvolvimento de

competências para a sustentabilidade, além de novas descobertas concernentes à cultura organizacional e sua interferência na gestão estratégica da sustentabilidade e no respectivo desenvolvimento de competências.

A inter e a transdiciplinaridade também pode ser estimulada, nesse sentido, a fim de enriquecer as bases sobre as quais o conhecimento é gerado. Por exemplo, é possível aplicar fundamentos da Psicologia ao desenvolvimento de competências humanas para a sustentabilidade; inserir os conhecimentos da Economia no que diz respeito às exigências e demandas externas sobre estratégias organizacionais e sua interface com as estratégias de sustentabilidade e o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para tal; bem como transpor os conhecimentos em Engenharia à ideia do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade, com base na abordagem das competências.

Esta tese também reflete contribuições à academia no que tange à formação de futuros administradores, para que tenham à sua disposição sugestões consistentes capazes de lhes proporcionar meios para agirem frente às desafiadoras ações que visam à sustentabilidade nas organizações. As reflexões apresentadas nesta pesquisa esta podem levar ao desenvolvimento de competências humanas para futuros administradores de forma mais conectada às demandas das organizações. Isso pode ser feito por meio do estímulo ao debate, à criação e à apresentação de propostas concretas para universidades, departamentos e cursos de Administração e outros cursos correlatos, como Contabilidade, Economia, Engenharias e Psicologia, com respeito à revisão de currículos e metodologias pedagógicas.

8.2 Implicações para a Gestão

Lidar com os desafios e problemas complexos que trazem a sustentabilidade requer competências específicas, tanto em nível organizacional quanto individual. A proposta de competências humanas associadas a um *framework* que propicie a orientação da gestão estratégica da sustentabilidade sob uma perspectiva holística, pode incitar novas e aprimoradas ideias a respeito da sua inserção e desenvolvimento nas organizações, em acordo com as realidades contextuais. É possível que sejam revisadas as competências desejáveis para a organização, com implicações para a descrição de cargos, critérios de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e outras funções de gestão de pessoas.

Ademais, as ideias construídas ao longo desta tese podem representar subsídios às organizações para o desenvolvimento de robustos padrões de monitoramento e acompanhamento das práticas de sustentabilidade, a partir das competências. Esta oferece um

conjunto de instrumentos e ferramentas de gestão voltado à dimensão individual – que em alguma medida pode ser transposto para a coletiva – desde a possível entrada do sujeito na organização até às razões para sua saída. Em nível organizacional, as inter-relações propostas entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade proporcionam ainda contribuições referentes às decisões estratégicas corporativas, aos próprios direcionamentos e objetivos voltados à sustentabilidade, à elaboração e à aplicação de indicadores de desempenho e ao desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade.

O principal ponto de contribuição, portanto, talvez seja a condição dada à organização de aproximação entre a práxis e a sustentabilidade, de maneira mais objetiva. Esta questão é tida como essencial para que o desenvolvimento sustentável sera incutido de maneira holística na organização, a fim de que sejam abandonadas a retórica e o discurso corporativos para que sejam transformados em ações de fato e experenciados pelas pessoas em suas rotinas de trabalho. Sem as competências e seu respectivo alinhamento com a estratégia organizacional, são grandes as probabilidades de criarem-se discursos vazios e incoerências de gestão que, consequentemente, poderão levar prejuízos econômicos, sociais e ambientais.

Práticas de *greenwashing*, ações filantrópicas com interesses particulares, apoio declarado a causas ambientais e sociais simultaneamente à ocorrência de autuações regulatórias, representam algumas incoerências decisórias que podem ser encontradas a partir de uma análise crítica que constata a inconsistência estratégica em uma gestão que almeja ser sustentável. Algumas consequências advindas destas escolhas podem ser observadas tanto externamente à organização, como o prejuízo à reputação, quebra de parcerias e desvalorização financeira da empresa, quanto internamente, como o não envolvimento e insatisfação de empregados, confusões conceituais e práticas, e líderes que não encontram apoio. A fim de evitar cenários possíveis como estes, também se colocam a proposta desta tese.

O *framework* proposto pode representar uma alternativa inicial, um ponto de partida para que as organizações busquem direções e adequações às suas realidades quando da gestão da sustentabilidade. Em particular para as organizações que possuem um nível de maturidade mais elevado em termos da gestão da sustentabilidade e de competências, a sistematização dessas duas esferas em modelos orientadores pode ser inclusive algo mais viável. Para organizações que não possuem ou lidem com estes conceitos formal ou explicitamente, as possibilidades são também presentes, mas, considerando que uma maior mobilização seria necessária, como habitualmente requerem projetos de mudança, inserção ou implementação.

Os dados da pesquisa empírica também podem refletir contribuições gerenciais que não estritamente vinculadas ao *framework*. Por exemplo, oportuniza-se aos gestores repensar a área de sustentabilidade nas organizações: Qual deve ser a atuação, o posicionamento e o reconhecimento sobre a área inclusive para que a sustentabilidade se torne estratégica na organização? Ter uma área de sustentabilidade "forte" leva as outras áreas da empresa a se acomodarem com o tema? Seria essa uma eterna área de apoio? Outro ponto se refere à participação de *stakeholders* na gestão da sustentabilidade e na própria gestão da organização em si: como e até que ponto inserí-los de maneira participativa nas decisões que impactam a sustentabilidade da organização? Como coordenar o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade junto a diferentes *stakeholders*, tendo em vista o desenvolvimento sustentável mais amplo? Questões como esta devem instigar diretamente os práticos das organizações, mas também seus estudiosos.

8.3 Sugestões de Estudos Futuros

Primeiramente, como estudos futuros sugere-se a aplicação empírica do *framework* representativo das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas, a fim de validá-lo, buscando por confirmações, refutações e evoluções de sua proposta. Há oportunidades para a sua expansão e desenvolvimento em direção a definição de recursos necessários ao desenvolvimento das competências, a sistemas de avaliação de desempenho individual, sistemas de encarreiramento e sucessão, por exemplo.

Em segundo lugar, recomenda-se a continuidade da pesquisa realizada, por meio de estudos de caso em profundidade nas organizações participantes, bem como um estudo comparativo entre elas no que diz respeito às causalidadades das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade e acerca dos próprios fenômenos em si. Para as mesmas organizações – e outras – também se sugerem estudos longitudinais, a fim de verificar seus progressos, involuções ou estabilizações, e gerar novos *insights* a partir do contexto empírico, acerca das inter-relações analisadas.

Com base nos pontos de ajuste e revisão do *framework,* percebeu-se que uma parte razoável destes é proveniente de incômodos no meio organizacional, uma vez que foram constatados a partir da pesquisa empírica, mas também representam questões em aberto para a comunidade acadêmica. Sendo assim, como agenda de pesquisa, recomendam-se estudos teóricos e empíricos que investiguem em profundidade:

a) Como ocorre e qual a influência da participação de *stakeholders* externos à organização no desenvolvimento de competências organizacionais e humanas em si e para a própria gestão estratégica da sustentabilidade, o que pode ser feito a partir de pesquisas empíricas envolvendo cadeias de *stakeholders* diversos, inicialmente por meio de mapeamentos com *surveys,* seguidos de pesquisas qualitativas em profundidade;
b) Como ocorre o desenvolvimento de competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade, que pode ser investigado por meio de pesquisas empíricas longitudinais, em profundidade; e
c) Quais as relações entre cultura organizacional e sustentabilidade, a fim de constatar seu papel como elemento facilitador ou mesmo dificultador da gestão estratégica da sustentabilidade, a qual pode também ser conduzida a partir de pesquisas empíricas longitudinais, em profundidade.

REFERÊNCIAS

Abdelkafi1, N. & Karl Täuscher, K. (2016). Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective. *Organization & Environment*, *29*(1), 74–96.

Adcock, R. & Collier, D. (2001) Measurement validity: a shared standard for qualitative and quantitative research. *The American Political Science Review*, 95(3), 529-546.

Aldama, L.R.P.; Amar, P.A. & Trostianki, D.W. (2009). Embedding corporate responsibility through effective organizational structures. *Corporate Governance*, *9*(4), 506-516.

Andrews, K.R.. (2001) *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Ansoff, H. I. & McDonnell, E.J. (1993) *Implantando a administração estratégica*. (2a. ed). São Paulo: Atlas.

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Trans IChemE, 81*(5), 303-316.

Baker, J.C.; Mapes, J.; New, C.C. & Szwejczewski, M.. (1997) A hierarchical model of business competence. Integrated Manufacturing Systems, *8*(5), 26 –272.

Banerjee, S.B. (2003) Who sustains whose development? sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, *24*(10), 143–180.

Bansal, P. & Desjardine, M.R.. (2014) Business sustainability: it is about time. *Strategic Organization*, *12*(1), 70–78.

Bansi, A. C. (2013). *Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional***.** Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

Barbieri, J.C.; Vasconcelos, I.F.G.; Andreassi, T. & Vasconcelos, F.C.. (2010) Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, *50*(2), 146-154.

Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L. & Tsang, S. (2014). What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, *22*(1), 15-32.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, *26*(1), 41–56.

Barney, J; Wrigth, M. & Ketchen, D.J. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, *27*¸625-641.

Baroni, M. (1992) Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, *32(*2), 14-24.

Barth, M.; Godemann, J.; Rieckmann, M. & Stoltenberg, U. (2007) Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *8*(4), 416-430.

Bazerman, M. & Hoffman, A. (1999) Sources of environmentally destructive behavior: Individual, organizational, and institutional perspectives. *Research in Organizational Behavior*, *21*, 39-79.

Beckmann, M.; Hielscher, S. & Pies, I. (2014). Commitment Strategies for Sustainability: how business firms can transform trade-offs into win–win outcomes. *Business Strategy and the Environment*, 23, 18–37.

van Bellen, H. M. (2004). Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistemas de avaliação. *Cadernos EBAPE.BR*, *2*(1), 1-14.

Berényi, L.. (2012) Developing environmental competence regional formation and development studies, *Journal of Social Sciences*, *3*(8), 15-24.

Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (5a ed). Toronto: Pearson.

Bitar, J. & Hafsi, T. (2007) Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration, *Management Decision*, *45*(3), 403–419.

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

BM & FBovespa (2016). *BM&FBOVESPA divulga a 11ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial*. Disponível em <file:///C:/Users/B%C3%A1rbara/Desktop/B%C3%A1rbara/Trabalhos%20Doutorado/TESE/Carteira-ISE-2016.pdf> Acesso em: 02 dez. 2016

Bogner, W.C; Thomas, H. & McGee, J. (1999). Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. *British Journal of Management*, *10*, 275–290.

Bonn, I. & Fisher, J.. (2011) Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, *32*(1), 5-14.

Borim-De-Souza, R. (2010). *O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.* Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina.

Borland, H.; Ambrosini, V.; Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2014). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management, *Journal of Business Ethics*, 1-15.

Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman,

Boyatzis, R. E. *The competent management:* a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

_____. (1998) *Transforming Qualitative Information: thematic analysis and code development.*. Sage: Cleveland

_____. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, *27*(1), 5–12.

_____. (2009). Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence, *Journal of Management Development*, *28*(9), 749-770.

Brunstein, J. & Rodrigues, A.L.. (2014) Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. *Revista ALCANCE Eletrônica*, *21*(1), 5-24.

Buller, P. F. & McEvoy, G.M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review, 22*(1), 43–56.

Capaldo, G.; Iandoli, L. and Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, *45*(3), 429–448.

Castiaux, A. (2012) Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. *International Journal of Innovation Management*, *16*(6), 1-16.

Castro, C. J. (2004). Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. *Organization & Environment*, *17*(2), 195-225.

Chen, H. & Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment.. *Advances in Developing Human Resources*, *8*(2), 265-282.

Chen, I.J & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, *22*, 119–150.

Cheng, C. Y;. Fet, A. M.; Holmen, E. (2010). Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy. In *16th International Sustainable Development Research Conference*, Hong Kong.

Clapp, J. (2005) Global Environmental governance for corporate responsibility and accountability Global Environmental Politics, *5*(3), 23-34.

Crabtree B. & Miller W. (1999). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. In: Crabtree B. & Miller W. (Eds.) *Doing qualitative research*. 2a ed. Newbury Park, CA: Sage, 163–177.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed

Daly J., Kellehear A. & Gliksman M. (1997). *The public health researcher: a methodological approach*. Melbourne, Australia: Oxford University Press

De Carolis, D. M. (2003). Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal* of *Management*, *29*(1), 27-50.

De Chiara, A. & Spena, T. (2011) CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and communities, *Journal of Global Responsibility*, *2*(1), 60-74.

De Vos, A.; De Hauw, S. & Willemse, I. (2015) An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(20), 2543-2568.

Demajorovic, J. & Martão, M. S. (2014) Competências e inserção profissional de administradores em sustentabilidade. *Revista Pretexto*, 15(NE), 48-66.

Demo, P. (2000). *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa*: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed.

Deslaurie, J.-P. & Kérisit, M. (2008) O delineamento da pesquisa qualitativa. In: Poupart, J. et al. *A Pesquisa Qualitativa*: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes.

Dubois, C. L. Z.& Dubois, D.A. 2012. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, *51*(6), 799–826.

Dutra, J. S. (2001) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

_____. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 2a ed. São Paulo: Atlas.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyound the business case for corporate sustentability. *Business Strategy and the Environment*. *11*, 130-141.

Egri, C. P. & Pinfield, L. T. (1998) As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: Clegg, S.; R.; Hardy, C.; Nord, W.R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (1999) *Cannibals with forks*: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Epstein, M. J. (2008) *Making Sustainability Work*: *Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (Business)*. Greenleaf Publishing: UK.

Epstein, M.J. & Buhovac, A.R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, *39*, 306-315.

Eweje, G. (2011) A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 125–136.

Fernandes, B. H.R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competência*. 1a Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fernandes, B.H.R.; Fleury, M.T.L. & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. *46*(4), 48-65

Fernandes, B. K., Santos, L. G. A. & Fernandes, B. H. R. (2014) Níveis de Complexidade e Inserção em uma Rede Social de Comunidades Terapêuticas. *Revista de Administração Contemporânea –RAC*, *18*(4), 446-464

Figueiró, P.S. & Raufflet, E. (2015) Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education. *Journal of Cleaner Production*, *106*, 22-33.

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

Fleury, M. T. L; Fleury, A. C. C. (2004) Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, *44*(1) , 44-57.

Flick, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa.* (3a ed). Porto Alegre: Artmed.

Fowler, S. J. & Hope, C. (2007). Incorporating Sustainable Business Practices into Company Strategy. *Business Strategy and the Environment, 16*(1), 26–38.

Freitas, W.R.S.; Jabbour, C.J.C.; Mangili, L.L.; Leal Filho, W. & Oliveira, J.H.C. (2012). Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: evidence from one firm considered as the 'Best Place to Work' in Brazil. *Journal of Human Values*, *18*(2), 147–159.

Galbraith, J.R. & Kazanjian, R.K. (1986) *Strategy implementation: structure, systems and process*. St. Paul: West Publisher.

Galleli, B. (2013). *.A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional.* Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

Galleli, B.; Munck, L.; Hourneaux Junior, F.; Correa, H. L. (2016). Competências humanas para a sustentabilidade: uma revisão sistemática da literatura. In *XL Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe.

Galleli, B. ; Munck, L. ; Pilli, L. E. ; Mazzon, J. A. (2014). A Model for Organizational Sustainability Management: a Structural Equation Modeling approach. *Business Systems Review*, v. 3, p. 142-163.

Galpin, T.; Whittington, J. L & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, *15*(1), 1-17.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a ed. São Paulo: Atlas.

Given, L.M. (ed.). (2008). *The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE: London.

Gladwin, T. N. Kennelly, J. J. & Krause, T. S. (1995) Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management*, *20*(4), 874-907.

Glavas, A. & Mish, J. (2015) Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?. *Journal of Business Ethics*, *127*(3), 623–642.

Global Reporting Iniciative – GRI. (2013) *Sustainability Reporting Guidelines*. Holanda.

Godoi, C.K. & Mattos, P.L.C.L. (2010) Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. *A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (2a ed). São Paulo: Saraiva.

Golafshani, N.. (2003) Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Repor*t, *8*(4), 597-607.

Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, *5*, 282-293.

Hacking, T. & Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of the triple bottom-line, integrated, and sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28, p.73-89.

de Haan, G. (2006). The BLK '21' programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'- based model for education for sustainable development. *Environmental Education Research*, *12*, 19-32.

Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, *59*, 5-21

Hahn, T.; Figge, F.; Pinkse, J. & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can´t have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, *19*(4), 217–229.

_____. & Scheermesser, M. (2006) Approaches to corporate sustainability among German companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13*(3), 121-181.

Haland, E. & Tjora. (2006) A. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations*, *59*(7), 993–1016.

Hansmann, R; Mieg, H.A. & Frischknecht, P. (2012) Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, *19*(5), 451-459.

Hart, S.L. (1995) A natural-resource-based view of the firm**.** *Academy of Management Review*, *20*(4), 986-1014.

_____. & Dowell, G. (2011) A Natural-Resource-Based View of the Firm: fifteen years after. *Journal of Management*, *37*(5), 1464-1479.

_____.; S.L. & Milstein, M. B. (2003) Creating Sustainable Value. *The Academy of Management Executive*. *17*(2), 56-69.

Hörisch, J; Freeman, R.E. & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, *27*(4), 1–19

Hourneaux Junior, F.; Galleli, B.; Gallardo-Vázquez, D. & Sánchez-Hernández, M. I. (2017) Strategic aspects in sustainability reporting in oil & gas industry: The comparative casestudy of Brazilian Petrobras and Spanish Repsol. *Ecological Indicators*, 72, 203-214.

Hubbard, G. (2009), Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy Environmental*, *18*, 177–191.

Husted, B.W. & Allen, D.B.. (2006) Corporate social responsibility in the multinacional Enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, *37*(6), 838-849.

Høgevold, N.M.; Svensson, G.; Klopper, H.B.; Wagner, B.; Valera, J.C.S.; Padin, C.; Ferro, C. & Petzer, D. (2015) A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. *Corporate Governance*, *15*(4), 427 – 443.

Jabareen, Y. (2009) Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, *8*(4), 49-62.

Jacobi, P. (2005) Educar para a Sustentabilidade: complexidade, reflexividade, desafios. *Educação e Pesquisa*. FEUSP, *31*(2).

Jacopin, T. & Fontrodona, J. (2009). Questioning the corporate responsibility (CR) department alignment with the business model of the company. *Corporate Governance*, *9*(4), 528 – 536.

Jamali, D. (2006) Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, *12*(6), 809-821.

Jiménez-Herrero, L.M. (2000). *Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global*. Madrid: Pirámide Ediciones.

Jönsson, S. & Schölin, T.. (2016). Process of change – competence development as a restructuring strategy, *Journal of Management Development*, *35*(1), 2-16.

Kallio T. J. & Nordberg, P. (2006). The evolution of organizations and natural environment discourse: some critical remarks. *Organization & Environment*, *19*, 439 – 457.

Kassel, K. (2011) *CEO social value orientation and its relation to sustainability practices in corporate America*. Tese de Doutorado. Fielding Graduate University, Sta Barbara, United States.

Ketola, T. (2009) Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corporate Sustainability. *Sustainable Development*, *17*, 114–126.

van Kleef, J. A. G., & Roome, N. J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *15*(1), 38–51.

Klettner, A.; Clarke, T. & Boersma, M. (2014) The governance of corporate sustainability: empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, *122*(1), 145–165.

Koehn, P.H. & Uitto, J.I. (2014). Evaluating sustainability education: lessons from international development experience. *Higher Education, 67*(5), 621–635.

Krajnc, D. & Glavic, P. (2005) A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*, *43*(2) 189-208.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: an introduction to its methodology*. London: Sage Publications.

Lacy, P. et al., (2010). *A new era of sustainability: UN Global Compact, Acccenture CEO study 2010.* New York: Accenture Institute for High Performance.

Lambrechts, W. ; Mula, I. ; Ceulemans, K. ; Molderez, I. & Gaeremynck, V. (2013) The integration of competences for sustainable development in higher education : an analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, *48*, 65–73.

Lamming, R.; Faruk, A. & Cousins, P. (1999). Environmental soundness: a pragmatic alternative to expectations of sustainable development in business strategy. *Business Strategy and the Environment,* 8, 177–188.

Le Deist, F.D. & Winterton J. (2005) What is competence? *Human Resource Development International*, *8*(1), 27-46.

Leite, J.B.D & Porsse, M.C.S. (2003) Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 121-141.

Lenzi, C.L. (2005). Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru/SP: Edusc.

Leff, E. (2006) Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Lewis, M.A. (2003) Analysing organisational competence: implications for the management of operations, *International Journal of Operations & Production Management*, *23*(7), 731–756.

Linnenluecke, M. K & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, *45*, 357–366.

Lüdeke-Freund, F. (2009) *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts : From Rhetoric to a Generic Template for "Business Models for Sustainability"*, CSM.

MacDonald, C. & Norman, W. (2007). Rescuing the baby from the triple-bottom-line bathwater: a reply to Pava. *Business Ethics Quarterly*, *17*(1), 111-114.

Maggi, B. (2006) *Do agir organizacional*. São Paulo: Edgard Blücher.

Markus, L.H., Cooper-Thomas, H.D. & Allpress, K.N. (2005). Confunded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Pshycology*, *34*(2), 117-126.

van Marrewijk. (2010) Strategic Orientations: multiple ways for implementing sustainable performance. *Technology and Investment*, *1*(2), 85-96.

van Marrewijk & Werre, M. (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107-119.

McLagan, P. (1996) Competence Models. *Training and Development*, *50*, 50-54.

McMorland, J. (2005). Are you big enough for your job? Is your job big enough for you? Exploring levels of work in organisations. *University of Auckland Business Review*, *7*(2), 75-83.

McWilliams, A., Siegel, D. Y & Wright, P.M. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, *43*(506), 1-31.

Miles, M.B, Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook*. (3a ed). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M. & Richards, H. (2002) *Competing though competences*. Cambridge: Cambrigdge University Press.

Minayo, M.C. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, *9*(3), 239-262.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Moçato-De-Oliveira, E. W.. (2014). *Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional.* Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

Mohrman, S.A. & Worley, C.G. (2010). The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. *Organizational Dynamics*, *39*, 289-294.

Moura, M.C.C. & Bitencourt, C.C. (2006) A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, *5*(1).

Munck, L. (2013) *Gestão da Sustentabilidade nas Organizações: reflexões e propostas a partir das lógicas do agir organizacional e das competências*. São Paulo: Cengage Learning.

Munck, L.; Bansi, A. C. & Galleli, B. (2016). Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, *8*, 91-110.

Munck, L & Borim-de-Souza, R. (2012). Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction. *Int. J. Environment and Sustainable Development*, *11*(4), 394-411.

Munck, L.; Borim-de-Souza, R.; Castro, A.L. & Zagui, C. (2011) Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*. *46*(2), 107-121.

Munck, L. & Galleli, B. (2015). Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. *Revista de Gestão USP – REGE*, (22)4, 525-544.

Munck, L.; Galleli, B. & Bansi, A.C. (2013). Análise da validade de modelos de gestão da sustentabilidade: uma proposta metodológica qualitativa. *Revista Gestão Organizacional – RGO*, 6, 113 127.

Munck, L.; Galleli, B. & Correa, H. L. (2014) Sustentabilidade ambiental nas organizações: aprofundando e estruturando sua gestão a partir de um modelo de gestão por competências. In *XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro.

Murthy, V.P. (2012). Integrating corporate sustainability and strategy for business performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *8*(1), 5-17

Newbert, S. L. (2007) Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, *28*(2), 121-146.

Nicolai, A.T. & Dautwiz, J.M. (2010) Fuzziness in action: what consequences has the linguistic ambiguity of the core competence concept for organizational usage? *British Journal of Management*, *21*(4), 874-888.

Nidumolu, R.A.M.; Prahalad, C. K. & Rangaswami, M.R. (2009) Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 1-10.

Norman, W. & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, *14*(2), 243-262.

Nunes, B.; Alamino, R.C.; Shaw, D.; Bennett, D. (2016) Modelling sustainability performance to achieve absolute reductions in socio-ecological systems. *Journal of Cleaner Production*, 132(20), 32-44.

Onwuegbuzie, A.J. & Johnson, R.B. (2006). The validity issue in mixed research. *Research In The Schools*, *13*(1), 48-63,

Osagie, E. R.; Wesselink, R.; Blok, V.; Lans, T. & Mulder, M.. (2014). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: a literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

Paiva, E. L.; Roth, A. V. & Fensterseifer, J. E. (2008) Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, *26*(1), 115-132.

Parnell, J. A. (2008). Sustainable strategic management : construct, parameters, research directions. *Journal of Sustainable Strategic Management*, *1*(1), 35–45.

Pava, M.L. (2007). A response to "Getting to the bottom of triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*. *17*(1), 105-110

Pozzebon, M. & Freitas H. (1998) Pela Aplicabilidade com um maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, *2*(2), 143-170.

Porter M.E. & Kramer M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the firm, *Harvard Business Review*, *3*, 79-91,

Prahalad, C.K & Hart, S. L. (2002) The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, *26*(First Quarter), 2-14.

Prieto, V. C.; De Carvalho, M. M. & Fischmann, A. (2009) A análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Produção*, *19*(2), 317-331.

Progep-FIA. *Melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Abril, 2014.

Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation*, 26, 76–85.

Ransburg B. & Vágási, M. (2007) Concepts and standards for the corporate internalization of sustainable development. *Periodic Polytechinica Social Management Sciences*, *15*(2), 43-51.

Redclif, M. R. (2005) Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*. *13*(4), 212–227.

Remington-Doucette, S. M., Connell, K. Y. H., Armstrong, C. M., & Musgrove, S. L. (2013). Assessing sustainability education in a transdisciplinary undergraduate course focused on real-world problem solving: a case for disciplinary grounding. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *14*(4), 404 - 433.

Rice P. & Ezzy D. (1999). *Qualitative research methods: a health focus*. Melbourne: Oxford University Press.

Richardson, R.J. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Roberts, P. (2001) Corporate competence in FM: current problems and issues. *Facilities*, *19*(7), 269 –275.

Roorda, N. (2010) *Sailing on the winds of change: the odyssey to sustainability of the universities of applied sciences in the Netherlands*. Tese de Doutorado. Universidade de Maastricht, Maastricht.

Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In *XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, Brasilia.

Russo, M. & Fouts, P.A.. (1997) A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, *40*(3), 534-559.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* , *57*, 518– 532.

Sandberg, A. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, *43*(1), 9-25.

Santos, J.R.; Anunciação, P.F. & Svirina, A. (2013) A tool to measure organizational sustainability strength. *Journal of Business Management*, *7*, 105-117.

Savage, E.; Tapics, T.; Evarts, J.; Wilson, J. & Tirone, S. (2015) Experiential learning for sustainability leadership in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *16*(5), 692 – 705.

Schein, E. (2010), Organizational Culture and Leadership, 4a ed., California: Jossey Bass Publisher.

Scully-Russ, E. (2012) Human resource development and sustainability: beyond sustainable Organizations. *Human Resource Development International*, *15*(4), 399–415.

Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, *16*, 1699–1710.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998) Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, *19*, 729–753.

Shenton, A.K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, *22*, 63–75.

Shwom, R. (2009) Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. *Organization & Environment*, *22*(3), 271-292.

Silva, F. M. & Ruas, R. L. (2016) Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 22(1), 252-278

Smith, P.A.C. & Sharicz, C. (2011) The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, *18*(1), 73-86.

Smith, A.; Voß, J.P. & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39, 435–448.

Spanos, Y.E. & Prastacos, G. (2004) Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, *8*(3), 31–43.

Stake, R.E.. (2005) Qualitative case studies. In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S.. *The SAGE handbook of qualitative research.* (3a ed). Sage Publications: United States of America.

Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, *1*(1), 62-81.

_____. (2013). The Coevolution of Sustainable Strategic Management in the Global Marketplace. *Organization & Environment*, *26*(2) 162–183.

Stubbs, W. & Cocklin, C.. (2008) Conceptualizing a 'Sustainability Business Model'. *Organization & Environment*, *21*(2), 103-127.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Thach, S.B.; Eng, E. & Thomas, J.C.. (2002) Defining and assessing organizational competence in serving communities at risk for sexually transmitted diseases. *Health Promotion Practice*, *3*(2), 217-232.

Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), 188–204.

Vakola, M.; Soderquist, K.E. & Prastacos, G.P.. (2007) Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, *28*(3), 260– 275.

Valente, M. (2012) Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. *Organization Studies*, *33*(4), 563–591.

Vithessonthi, C.. (2009) Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of atitude towards sustainable development. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, *6*(1), 49-64.

Vos, R. O. (2007) Defining sustainability: a conceptual Orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, *82*(4), 334–339.

Walter, J.; Kellermanns, F.W.; Floyd, S.W.; Veiga, J.F. & Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, *11*(3), 304–328.

Wasiluk, K.L. (2013). Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens. *Journal of Intellectual Capital*, *14*(1), 102-126.

Weingaertner, C. & Moberg, A. (2014) Exploring Social Sustainability: learning from perspectives on urban development and companies and products. *Sustainable Development*, *22*(2), 122–133.

Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497–506.

Wheeler, D.; Mckague, K.; Thomson, J.; Davies, R.; Medalye, J. & Prada, M. (2005) Creating sustainable local enterprise networks. *MIT - Sloam Management Review*, *7*(41).

Wiek, A.; Withycombe, L.; Redman, C.L.. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6, 203-218.

Wilkinson, A.; Hill, M. & Gollan, P. (2001). The sustainability debate, *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(12), 1492-1502.

Willard, M.; Wiedmeyer, C.; Flint, R.W.; Weedon, J.S.; Woodward, R.; Feldmand, I. & Edwards, M.. (2010) *The sustainability professional: 2010 competency survey report. International Society of Sustainability Professionals*.

Woodruffe, C. (1992) What is meant by competency? In: Boam, R. & Sparrow, P.R. (Eds.). Designing and achieving competency. Maidenhead: McGraw-Hill, 16-30.

World Comission On Environment And Development – WCED. *Our common future: the Brundtland report*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

Wright, P. M.; dunford, B. B. & snell, S. A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.

Yin, R. K. (2015) *Estudo de Caso: planejamento e método*. 5a. ed. São Paulo: Bookman.

Zarifian, P. (2003). O modelo da competência. São Paulo: SENAC Editora.

GLOSSÁRIO

Alinhamento estratégico: ajuste dinâmico entre as prioridades estratégicas da organização e seus recursos com o ambiente, é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia.

Competência humana: condição/potencial para agir a partir da mobilização de recursos – conjunto de conhecimentos, atitudes e valores –, com vistas à determinada entrega

Competência organizacional: agir da organização, o qual envolve a mobilização de recursos (tangíveis e intangíveis), com vistas a alcançar resultados estratégicos específicos.

Ecoeficiência: Subagir organizacional que reflete o saber intercambiar objetivos e resultados econômicos e ambientais de forma que haja benefícios mútuos e ampliados para ambos.

Entrega: objetivação da competência, é uma "resultados" que deve advir das competências organizacionais ou humanas.

Estratégia: uma força mediadora entre a organização e seu ambiente; padrões consistentes de fluxos de decisões organizacionais a fim de lidar com o ambiente; um agir orientador dinâmico, imerso em um fluxo de decisões.

Gestão Ecoeficiente: Condição para agir frente aos cenários possíveis, às demandas e seus efeitos sistêmicos, colaborando coletivamente para a resolução participativa de problemas, em consonância com os princípios e estratégias de sustentabilidade assumidos pela organização, e relacionados a objetivos referentes à oferta de produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida.

Gestão Estratégica da Sustentabilidade: administração da sustentabilidade na organização, suportada em competências organizacionais e humanas e em alinhamento à estratégia do negócio, que a permite aprimorar seu desempenho em termos econômico, social e ambiental.

Gestão Socioambiental: Condição para agir frente a demandas internas e externas por políticas, projetos e ferramentas de gestão que alinhem e alcancem objetivos organizacionais e individuais, de maneira colaborativa e participativa, respeitando a diversidade, a cultura, o poder e a política do contexto, interessado em construir um ambiente justo e equitativo.

Gestão Socioeconômica: Condição para agir frente à resolução sistêmica de problemas, de forma colaborativa e participativa, que estimulem e proporcionem a capacitação indutora de decisões autônomas e conscientes em grupos de interesse diversos, capazes de suprir tanto as suas necessidades sociais quanto as econômicas, ao mesmo tempo contribuindo com os objetivos organizacionais.

Inovação Ambiental: Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções ambientais em produtos/serviços/processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos na organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.

Inovação Econômica: Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções econômicas em produtos/serviços/processos concernentes aos objetivos organizacionais de competitividade e considerando a autonomia e a qualidade de vida dos stakeholders da organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.

Inovação Social: Condição para agir proativa e colaborativamente frente a novas soluções sociais em produtos/serviços/ processos condizentes aos objetivos e princípios de justiça estabelecidos e considerando a autonomia e a qualidade de vida dos stakeholders da organização, nos domínios econômico, social e ambiental e em observância a seus efeitos sistêmicos.

Inserção Socioeconômica: Subagir organizacional que reflete o saber engajar da organização em favor do coletivo, de forma que haja garantia de oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, além de outros stakeholders identificados.

Justiça Socioambiental: Subagir organizacional que reflete o saber conduzir as atividades da organização a partir do exercício da justiça social e da justiça ambiental, considerando as suas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal, informacional e política.

Sustentabilidade Ambiental: Agir organizacional que possibilita a viabilidade ambiental. Abrange a prevenção e minimização dos impactos negativos e amplificação dos positivos gerados pela organização nos sistemas naturais e que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos.

Sustentabilidade econômica: Agir organizacional que possibilita a viabilidade econômico/financeira. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade no longo prazo. Representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços

Sustentabilidade organizacional: Agir organizacional que se insere holisticamente na organização, considerando trade-offs e permitindo a construção de uma plataforma de aprendizagem, a partir da interação com toda a cadeia de stakeholders. Sua incorporação deve alinhar-se ao contexto da organização e aos preceitos do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Sustentabilidade Social: Agir organizacional que possibilita a viabilidade social. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais em níveis local, nacional e global. Trata de tópicos como o desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, entre outros.

APÊNDICES

APÊNDICE A –

Perfil dos especialistas consultados.

Nome	Instituição/ Organização	Formação e Experiência Profissional
Roberto Ruas (RR)	Universidade Nove de Julho (Uninove)	Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1972), mestrado em Economia - Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne) (1978), doutorado em Economia - Université Jules Verne - Amiens - França (1987), pós-doutorado em Administração na École des Hautes Études Commerciales - Montreal, Canadá (2000) e no Centre dEtudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG/UPMF), França (2010). É autor de vários artigos, capítulos de livros, livros, além de ser organizador de outros. Atua em projetos de desenvolvimento de capacidades e competências organizacionais e gerenciais em organizações públicas e privadas. Atualmente é professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA na Universidade Nove de Julho (Uninove), líder de grupos de pesquisa financiados pelo governo brasileiro, revisor e membro do corpo editorial de periódicos nacionais e internacionais e avaliador de financiamento de projetos. Seus temas de especialidade são gestão por competências, aprendizagem organizacional e formação e aprendizagem em educação executiva.
Joel Dutra (JD)	Universidade de São Paulo	Graduação (1976) e mestrado (1987) em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor livre-docente da Universidade de São Paulo e coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), da Fundação Instituto Administração (FIA). É autor de inúmeros artigos, autor e organizador de livros, revisor e membro do corpor editorial de periódicos nacionais e internacionais. Atua principalmente nos seguintes temas: gestão por competências, carreiras, gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças.
Janette Brunstein (JB)	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Graduação em Pedagogia (1992), mestrado (1996) e doutorado (2003) pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Atualmente é professora adjunta do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. É autora de diversos artigos e capítulos de livro, assim como foi responsável pela organização de um livro. É revisora e membro do corpo editorial de periódicos de impacto nacional e internacional e líder de grupo de pesquisa financiado pelo governo brasileiro. Atua principalmente nos seguintes temas de especialidade: desenvolvimento de competências; aprendizagem social para sustentabilidade; educação para sustentabilidade; metodologias qualitativas de pesquisa.
Luis Felipe Machado Nascimento (LFN)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Graduação em Engenharia Elétrica (1985) e mestrado em Engenharia de Produção (1989), ambos pela Universidade Federal de Santa Maria e doutorado em Economia e Meio Ambiente (1995) pela Universität Gesamthochschule Kassel, Alemanha. Pós-doutor pela University of Massachusetts, Estados Unidos (2003). Atualmente é Professor Titular na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS). É editor de periódico nacional, revisor e membro de corpo editorial de diversos outros de impacto nacional e internacional. É autor de vários artigos, capítulos de livros, autor de organizador de livros. É consultor ad-hoc de agências de fomento à pesquisa e líder de grupo de pesquisa financiado pelo governo brasileiro. Tem como temas de interesse de pesquisa: educação para sustentabilidade e gestão de cadeias de suprimento sustentáveis.

(Continua)

(Conclusão)

Graziella Maria Comini (GC)	Universidade de São Paulo	Graduação em Economia (1990), mestrado em Administração (1996) e doutorado em Administração (2000) pela Universidade de São Paulo. É atualmente representante do Social Enterprise Knowledge Network, colaboradora da Faculdade FIA de Administração e Negócios e professora da Universidade de São Paulo. É revisora e membro de corpo editorial de diversos outros de impacto nacional e internacional, autora de vários artigos, capítulos de livros, além de autora e organizadora de livros. É líder de grupo de pesquisa financiado pelo governo brasileiro, e seus principais temas de atuação são: gestão de pessoas, sistema de carreira e remuneração, empreendedorismo e terceiro setor, gestão por competências e gestão de carreira.
Denise Gibran Nogueira (DN)	Itaú Unibanco Holding	Graduação em Administração (2001) pela Universidade de Brasília, MBA em Gestão da Sustentabilidade (2007) pela Fundação Getúlio Vargas (FGV – SP). Desde 2002, trabalha com questões associadas ao desenvolvimento socioeconômico e à sustentabilidade. Atualmente, é Gerente de Sustentabilidade no Itaú-Unibanco, onde trabalha desde 2004 na área. Dentro deste escopo, é responsável pelos assuntos relacionados à gestão, governança e engajamento de *stakeholders* na organização.
Jorge Soto (JS)	Braskem S.A.	Graduação em Engenharia Química (1985) pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), especialista em Processos Petroquímicos (1987), pela Universitá di Bologna, Italy, mestre em Engenharia Química (1994) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), MBA em Administração (1998) pela Universidade de São Paulo e doutor em Planejamento Energético (2007), também pela UFRJ. Desde o início da década de 1990, sua atuação profissional e acadêmica foi associada aos temas ambientais e de gestão da qualidade. Atualmente, é Diretor de Desenvolvimento Sustentável na Braskem, apoiando a organização neste âmbito, em nível estratégico. É parte de relevantes comitês na área, como a Global Compact Network Brazil e é co-chair do Comitê Técnico PC 277 da International Organization for Standardization (ISO).
Vitor Seravalli (VS)	Seravalli Consulting / Fundação Instituto Administração (FIA)	Graduação em Engenharia Química (1983) pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e MBA em Marketing (2003) pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Desenvolveu sua carreira em mais de 20 anos na indústria química, onde conquistou posição de Diretor Industrial. Desde 2006, é fundador e presidente da Seravalli Consulting, na qual a maioria dos trabalhos realizados incluem sustentabilidade e desenvolvimento de pessoas. É membro de conselhos de reconhecidas instituições sociais nacionais e internacionais e professor em programas de MBA, como o da FIA, em que leciona disciplinas de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.
Alexandre Luiz de Miranda MacDowell (AM)	Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade (ABRAPS) / Conethics	Graduação em Comunicação, Propaganda e Marketing (1995) pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e especialização em Gestão Responsável para a Sustentabilidade (2006) pela Fundação Dom Cabral (2006). Atuou nas indústrias de mineração e papel e celulose, liderando processos de comunicação, relacionamento com o mercado, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial e relacionamento com *stakeholders*. Em 2011, fundou a empresa de consultoria Conethics, em que é presidente. Atua na prestação de serviços relacionadas à inteligência competitiva, a partir de uma visão estratégica da sustentabilidade. É membro de instituições sociais e públicas na área e, desde 2011, é presidente da Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade (ABRAPS).

APÊNDICE B –

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A PESQUISA

Prezado(a) senhor(a), agradeço desde já sua disposição em colaborar com a pesquisa. Este documento visa a pontuar algumas questões que serão pertinentes para a realização do trabalho, nos momentos das entrevistas individuais.

Enfatizo que o tema da pesquisa é: "as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas para a gestão estratégica da sustentabilidade". Tenho como objetivo na realização das entrevistas consultar os participantes – considerados especialistas na área da pesquisa – a respeito das ideias contidas num modelo/*framework* teórico desenvolvido para a pesquisa, cuja abordagem baseia-se nas inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas, pertinentes à gestão da sustentabilidade.

As principais questões para a entrevista serão:

- O conceito e as interações propostas no modelo apresentado atendem em termos de utilidade, necessidade e eficiência as premissas de alinhamento estratégico em um modelo de gestão organizacional voltado à sustentabilidade?
- Qual sua visão sobre os alinhamentos previstos entre competências organizacionais central, chave e de suporte, e competências humanas para que aconteça a sustentabilidade em contexto organizacional?
- Tendo em vista sua experiência, o modelo é apropriado e inclui as principais variáveis para o desenvolvimento da sustentabilidade aplicado ao contexto organizacional?
- As interações propostas no modelo seriam de difícil apropriação aos públicos que devem ser envolvidos em uma organização?
- A abordagem da gestão articulada por competências, seus pressupostos e respectivos detalhamentos propostos pelo modelo, apresenta-se como uma alternativa viável para o alinhamento estratégico pertinente à gestão que almeja à sustentabilidade?
- As competências humanas indicadas são suficientes para o alcance das competências de suporte – Ecoeficiência, Inserção Socioeconômica e Justiça Socioambiental?
- Quais os desafios para que um modelo referência para a gestão da sustentabilidade, como o proposto, seja passível de aplicação nas organizações?

Não hesite em entrar em contato diretamente com a pesquisadora sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.
Muito obrigada!

Bárbara Galleli Dias, aluna de doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo. Telefone: (11) 98461-2050. E-mail: b.gallelidias@gmail.com

APÊNDICE C –

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A PESQUISA

Prezado(a) senhor(a), agradeço desde já sua disposição em colaborar com a pesquisa. Este documento visa a pontuar algumas questões que serão pertinentes para a realização do trabalho, nos momentos das entrevistas individuais.

Enfatizo que o tema da pesquisa é: "as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas para a gestão estratégica da sustentabilidade". Tenho como objetivo na realização das entrevistas consultar os participantes – considerados membros de uma organização especialista na área da pesquisa – a respeito da temática, a partir das ideias contidas num modelo desenvolvido para a pesquisa, cuja abordagem baseia-se nas inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas para a gestão da sustentabilidade

As principais questões para a entrevista individual serão:

- Como a gestão da sustentabilidade é associada à sua área de atuação?
- Como sua área é demandada estrategicamente para a gestão da sustentabilidade na organização?
- Nos processos de gestão e de tomada de decisão da sua área de atuação, como se dá o alinhamento estratégico considerando a sustentabilidade?
- Como líder nessa organização, qual foi sua trajetória e qual é sua aproximação com o tema de sustentabilidade?
- Como você busca desenvolver-se e desenvolver seus liderados nesse contexto?
- Em termos de competências humanas, quais são aquelas que fazem diferença na sua área?
- Como essas competências se associam ao o que organização valoriza em termos de sustentabilidade?
- Quais os potenciais efeitos que a gestão da sustentabilidade via competências podem gerar sobre os processos decisórios na sua área de atuação?
- Quais os desafios para que a gestão da sustentabilidade, via competências, seja passível de aplicação na área/organização em que você atua?

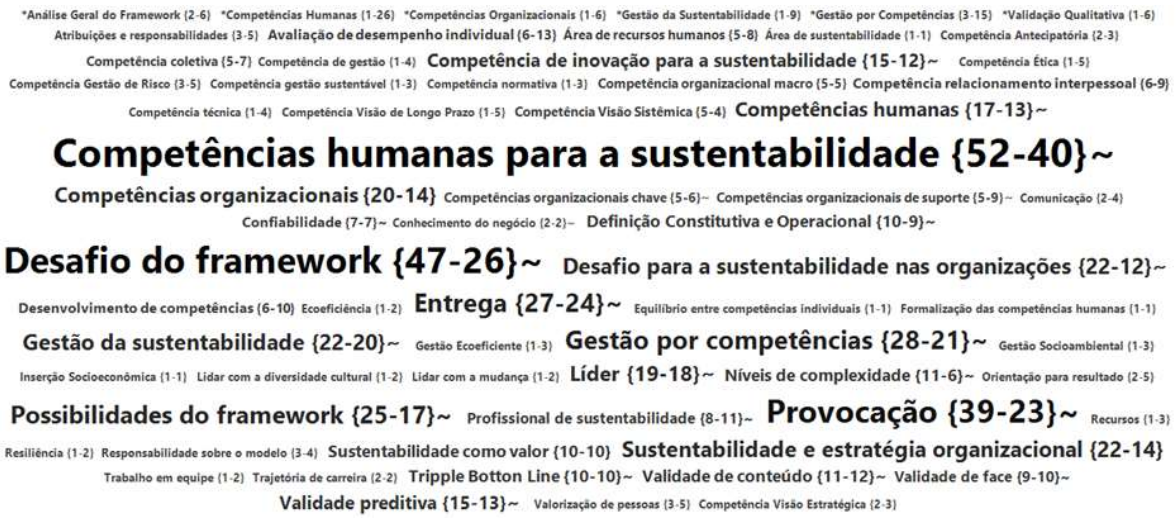
Não hesite em entrar em contato diretamente com a pesquisadora sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigada!

Bárbara Galleli Dias, aluna de doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo. Telefone: (11) 98461-2050. E-mail: b.gallelidias@gmail.com

APÊNDICE D –

Nuvem de palavras organizada por *groundedness* para a análise da Etapa Empírica I.

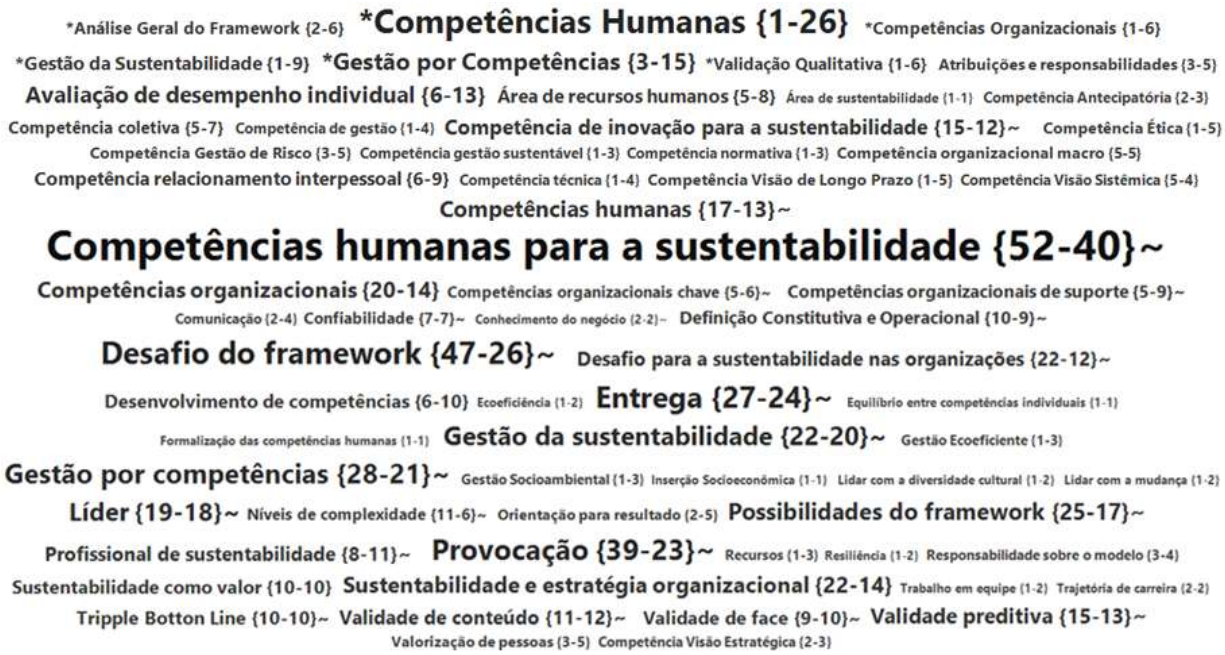


Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que os códigos com maiores indicações nas transcrições das entrevistas com os especialistas são, por ordem decrescente: “Competências humanas para a sustentabilidade”; “Desafio do *framework*” e “Provocação”. Outros códigos, com menor atribuição, também aparecem significativamente como “Gestão por competências”; “Entrega”; “Possibilidades do *framework*”; “Sustentabilidade e estratégia organizacional”; e “Desafio para a sustentabilidade nas organizações”. A nuvem revela, dessa forma, o enfoque dado na temática das conversas, assim como evidenciam o alcance dos seus objetivos.

APÊNDICE E –

Nuvem de palavras organizada por densidade para a análise da Etapa Empírica I.



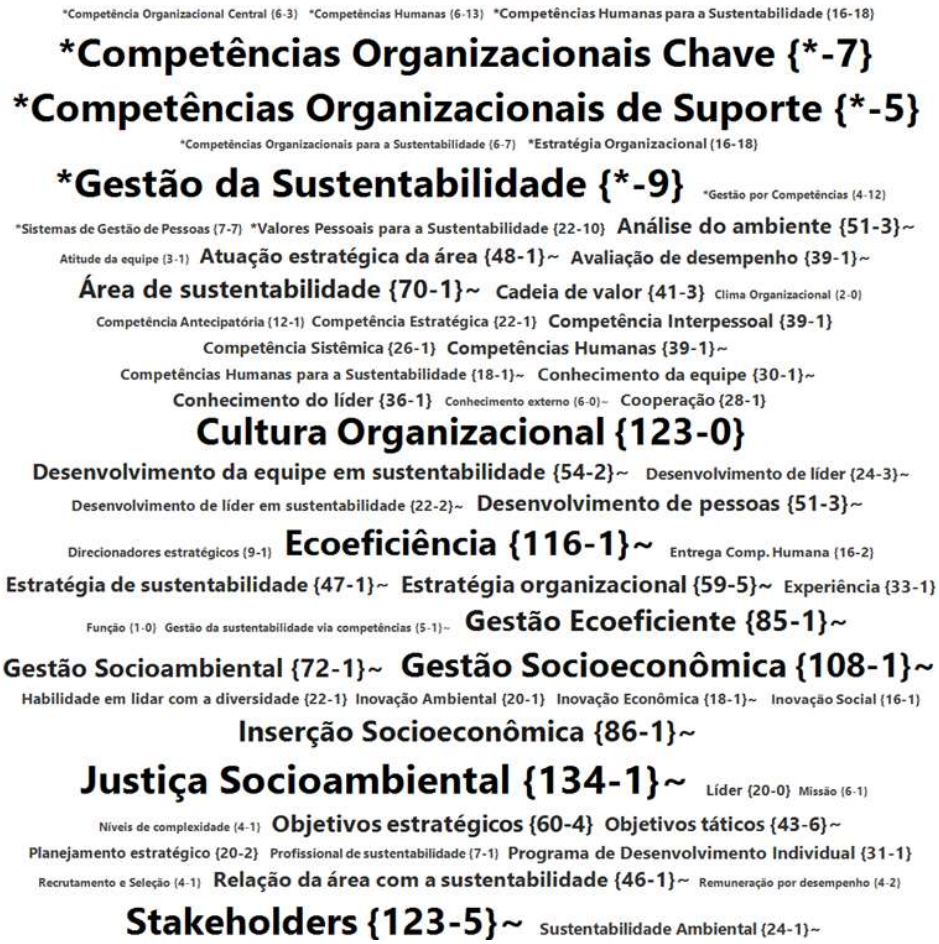
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que o código com mais conexões – "Competências humanas para a sustentabilidade" – é também o que possui mais frequência, seguido por "Desafio do *framework*" e pelo super código "*Competências Humanas"[9]. Outros com volumes consideráveis de relações são "Entrega", "Provocação" e "Gestão por competência". Em corroboração aos resultados da nuvem por *groundedness*, no Apêndice C, a densidade dos códigos enfatiza a temática das entrevistas, bem como já fornecem indicativos sobre as relações que poderão ser encontradas nos dados. A implicação é a de que é bastante provável que os códigos com maiores volumes de conexões estejam ligados entre si.

[9] No ATLAS t.i., os super códigos são diferenciados dos códigos por um asterisco que antecede a sua nomenclatura. Por exemplo, "*Competências Humanas" é um super código, enquanto "Competências Humanas" é um código.

APÊNDICE F –

Nuvem de palavras organizada por *groundedness* para a análise da Etapa Empírica II.



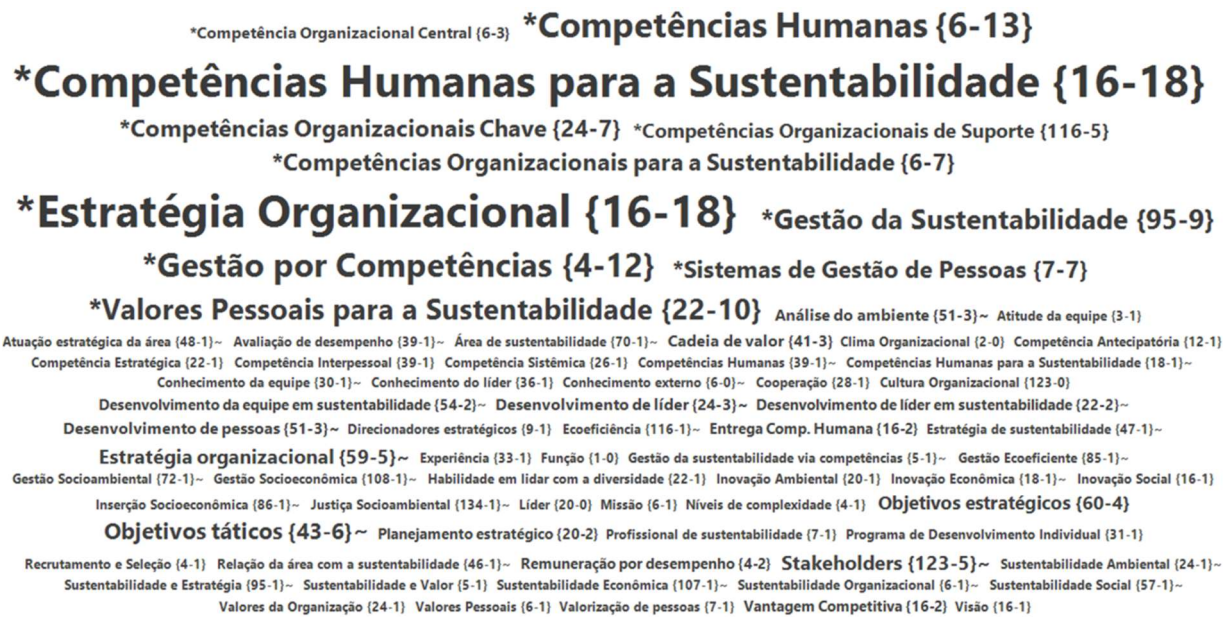
Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que os códigos com maiores indicações nas transcrições das entrevistas com os gestores e nos documentos analisados dos estudos casos são, por ordem decrescente: "Justiça Socioambiental"; "Cultura Organizacional" e "*Stakeholders*" e "Ecoeficiência". Em sequência, os códigos que aparecerem com frequência considerável são "Gestão Socioeconômica", "Inserção Socioeconômica", "Gestão Ecoeficiente" e "Gestão Socioambiental". Em geral, observa-se que entre os códigos mais frequentes estão presentes elementos referentes à estratégia e competências para sustentabilidade.

Vale acrescentar que para os primeiros três códigos, as atribuições estão sumariamente nos documentos e não nas entrevistas. Para os últimos quatro, à exceção de "Gestão Ecoeficiente" – que aparece com mais destaque nas entrevistas –, a distribuição esta equilibrada entre as fontes de dados.

APÊNDICE G –

Nuvem de palavras organizada por densidade para a análise da Etapa Empírica II.



Fonte: Elaborado pela autora.

Concernente à densidade dos códigos para a Etapa Empírica II, ou seja, à frequência de relações de determinado código com outros, há destaque para os super códigos, ou seja, o agrupamento dos códigos: “Competências Humanas para a Sustentabilidade”; “Estratégia Organizacional” e “Competências Humanas”. Também aparecem com relações substanciais os super códigos “Gestão por Competências”. “Valores Pessoais para a Sustentabilidade” e “Gestão da Sustentabilidade”. De fato, nos referidos super códigos, que deram origem às categorias de análise, há correspondência à temática principal da tese, com ênfase nas competências humanas.

ANEXOS

ANEXO 1 –

Descrição das etapas do processo de análise da validade de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional.

Definição Constitutiva e Operacional		Significado: indica se a definição dos conceitos e o respectivo modelo para operacionalizá-los no contexto organizacional esclarecem o processo por meio do qual seus significados foram acatados como os mais coerentes e representativos. Indica também se os meios de operacionalização de cada um dos conceitos podem ser observados e avaliados.
		Objetivo: verificar se o indicador de um traço ou características conceituais do modelo mede realmente aquilo que pretende.
Validade de Construto	Validade de Conteúdo	Significado: indica que os descritores dos conceitos selecionados para compor o modelo representam uma amostra representativa do universo de interesse.
		Objetivo: testar se os descritores dos conceitos indicados para constituir o modelo compõem uma amostra representativa do universo disponível.
	Validade de Face	Significado: indica se os conceitos presentes no modelo e exigidos pela organização, quando analisados pelos funcionários que os desenvolvem, são considerados apropriados.
		Objetivo: avaliar se a descrição dos conceitos integrantes do modelo, em si, apresenta significados comuns e apropriados na visão dos funcionários.
	Confiabilidade	Significado: indica o nível de precisão com que os conceitos componentes do modelo são mensurados.
		Objetivo: questionar se há precisão na medição dos conceitos representativos do modelo, principalmente para referenciar ganhos financeiros e promoções.
Validade Preditiva		Significado: indica se o modelo adotado e seus respectivos conceitos contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional.
		Objetivo: analisar se o desenvolvimento dos conceitos que moldam o modelo contribui para melhores desempenhos individuais e organizacionais. Caso não, a seguinte pergunta deve ser respondida: por que investir em modelos de alta complexidade e de alto custo gerencial?

Fonte: Adaptado de Munck, Bansi e Galleli (2013, p. 121).

ANEXO 2 –

Definições de aspectos constituintes da estratégia organizacional.

Elementos	Autores	Definição
Estratégia Organizacional	Steiner e Miner (1977)	A estratégia representa a consolidação da missão da organização, fixando objetivos à luz de forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para atingi-los, e assegurando sua implementação adequada. Assim, permite-se que os propósitos básicos e os objetivos organizacionais serão alcançados.
	Mintzberg (1979)	A estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente; padrões consistentes de fluxos de decisões organizacionais a fim de lidar com o ambiente.
	Hitt, Ireland e Hoskinsson (2005)	Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações designadas a explorar *core competencies* e adquirir vantagens competitivas.
Missão	Hill e Jones (2001)	A missão de uma organização descreve o que ela faz.
	Hitt et al. (2005)	Uma missão especifica o ou os negócios em que a organização pretende competir e os consumidores que pretende atender.
Visão	Hill e Jones (2001)	A visão de uma organização define um estado futuro desejado; articula, frequentemente em termos arrojados, o que uma organização almeja atingir.
Valores da Organização	Hill e Jones (2001)	Os valores de uma empresa estabelecem a conduta de gestores e empregados, como devem fazer negócio e qual o tipo de organização devem construir a fim de contribuir para que esta cumpra sua missão
Planejamento Estratégico	Mintzberg (1987)	Um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. O que destaca a noção de planejamento acima de tudo – claramente distingue a literatura e a prática de outros processos –a é sua ênfase na formalização, na sistematização do fenômeno a que se destina o planejamento.
Objetivos Estratégicos	Williams (2001)	O objetivo estratégico é uma sentença clara e concisa a respeito do resultado esperado sobre a mudança estratégica adiante.
Direcionadores Estratégicos	Hamel e Prahalad (1989)	O direcionamento estratégico é a alavancagem dos recursos, capacidades e *core competencies* da organização a fim de atingir os objetivos no ambiente competitivo.
Stakeholders	Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo cumprimento dos objetivos organizacionais.
	Hitt et al. (2005)	*Stakeholders* são os indivíduos ou grupos que podem afetar a visão e a missão da organização, são afetados pelos resultados estratégicos atingidos por meio de suas operações e possuem reivindicações acerca do seu desempenho.
Cadeia de Valor	Porter (1980)	Um conjunto de atividades que uma organização desempenha em operação num setor específico, com vistas a entregar produtos ou serviços valiosos para o mercado.
Análise do Ambiente	Hitt et al. (2005)	TO processo de análise do ambiente externo tem quatro etapas: he external environmental analysis process has four steps: mapeamento, monitoramento, previsão e avaliação. A partir da análise do ambiente, a organização pode identificar oportunidades e ameaças.

Fonte: Traduzido de Hourneaux Junior et al. (2017)