

Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação (im)possível?

RAFAEL BORIM DE SOUZA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
r.borim.de.souza@gmail.com

LUCIANO MUNCK
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
munck.luciano@gmail.com

Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação (im)possível?

Resumo. O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo geral de compreender o vínculo entre a sustentabilidade organizacional e as competências organizacionais para, a partir daí, desenvolver uma reflexão sobre seu caminho e relevância na gestão das organizações. Considerando a sustentabilidade organizacional uma estratégia de gestão e também um objetivo a ser alcançado, buscou-se aqui refletir sobre como a gestão por competências pode providenciar melhores condições ao desenvolvimento dos pilares econômico, ambiental e social que compõem a sustentabilidade organizacional. Metodologicamente foi percorrido um caminho pautado pela realização de uma pesquisa qualitativa que exigiu, em termos de procedimentos técnicos, a realização de um levantamento bibliográfico sobre os temas em perspectiva e o desenvolvimento de um estudo de caso na ‘Empresa ISE’ por meio da realização de análises documentais, de entrevista não estruturada e em profundidade, de entrevistas semiestruturadas e de um grupo focal, cujos dados coletados foram analisados pela lógica da triangulação. Ficou claro por meio da pesquisa empírica realizada que na ‘Empresa ISE’, tanto as competências necessárias para promover os pilares da sustentabilidade organizacional, quanto os próprios princípios necessários ao acontecimento da sustentabilidade, ainda se encontram em estado embrionário de desenvolvimento.

Palavras-chave: Competências. Competências Organizacionais. Modelos de Gestão de Competências. Sustentabilidade. Sustentabilidade Organizacional.

Competences and Organizational Sustainability: A(n) (Im)possible Link?

Abstract. This article was developed with the aim of understanding the link between organizational sustainability and organizational competences so that reflections about its relevance in the management of the organizations could be analyzed. Assuming the organizational sustainability both as a strategy and as an objective, we discussed how the management of specific competences could help to find better conditions to develop the social, economic and environmental pillars of the organizational sustainability. For this we realized a qualitative research, which comprehended the following procedures: bibliographical survey, documental analyzes, non-structured interview, semi-structured interviews and a focal group. Because of these evidences we declare that this research can be configured as a case study in the “Empresa ISE”. Empirically we found that the necessities competences to manage the organizational sustainability pillars, regarding its principles to the achievement of sustainability, still are in an embryonic stage of development.

Keywords: Competences. Organizational Competences. Models of Competence Management. Sustainability. Organizational Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

O engajamento das organizações em busca de atender o movimento social orientado pelo interesse de um desenvolvimento sustentável tem recebido algumas nomenclaturas específicas, tais como responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa e, mais recentemente, sustentabilidade organizacional. Embora, inicialmente, as organizações buscassem priorizar preceitos unicamente econômicos, desenvolveu-se em escala mundial a exigência pela agregação de princípios sociais e ambientais em seus processos de gestão. Os quais seriam avaliados e legitimados junto à sociedade, pela condição organizacional de criar valor econômico sem comprometer os sistemas sociais e ambientais circundantes (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; McDONOUGH; BRAUNGART, 2002).

Todavia, fundamentando-se na literatura pesquisada, ainda é um desafio encontrar ferramentas ou modelos de gestão capazes de inserir a sustentabilidade como participante e resultante das práticas e das rotinas organizacionais (AZAPAGIC, 2003; JAMALI, 2006).

Considerando-se essa lacuna, buscou-se por uma teoria organizacional que fosse capaz de supri-la, proporcionando um caminho alternativo e ao mesmo tempo consistente para se efetivar o desenvolvimento sustentável por práticas de gestão organizacionais. O desafio é considerável, pois se navegou por campos conceituais não consolidados e turbulentos em relação a seus propósitos. Contudo, faz-se necessário um ponto de partida que almeja ser um norte para avançar além dos debates infundáveis, que sempre terminam com frases iguais ou similares a essas: é necessário, é preocupante, é lastimável, enfim, tudo o que já é evidente.

Ao levar em conta as premissas da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, detalhadas a seguir, buscou-se por uma teoria organizacional que melhor se alinhasse a eles. Chegou-se às proposições da lógica da competência. Pois, partindo-se do pressuposto de que o alcance da sustentabilidade é um objetivo organizacional e que, para se alcançar objetivos organizacionais são necessárias competências organizacionais, infere-se que o caminho para a sustentabilidade passa pelo conhecimento e desenvolvimento das competências necessárias para tal.

Por meio desta breve contextualização elaborou-se o presente o artigo com o objetivo geral de compreender o vínculo entre a sustentabilidade organizacional e as competências organizacionais para, a partir daí, desenvolver uma reflexão sobre seu caminho e relevância na gestão das organizações. Por este raciocínio, no intuito de verificar a relação investigada também em campo buscou-se por um contexto de gestão orientado por um modelo de competências já implantado, ou em fase final de implantação, e que participe da necessidade de desenvolver ações sustentáveis, o que foi encontrado na ‘Empresa ISE’.

Para um melhor aprofundamento do tema em discussão, o presente artigo foi dividido em sete seções: introdução; competências organizacionais; modelos de competências; sustentabilidade organizacional; procedimentos metodológicos: classificação e descrição da pesquisa; apresentação e discussão dos resultados; e, considerações finais.

2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais, de acordo com Maggi (2006) não são competências que pertencem às organizações, mas sim, competências que fazem referência às mesmas por diversas ações que comprovam melhorias nas atividades empresariais, avanços nos processos de avaliação, seleção e utilização dos recursos disponíveis, e, também, pela ativação de novos recursos por atitudes competitivas que se antecipam às de seus concorrentes.

Mills et al. (2002) consideram a competência como um ato organizacional efetivo, ou seja, um agir organizacional efetivo. Drejer (2002) assevera que este agir organizacional é

constituído por quatro elementos principais, e suas respectivas interações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

Mills et al. (2002) consideram que as competências são construídas a partir dos recursos, os quais, se articulados e coordenados configuram as competências organizacionais. Para os autores a competência é, em síntese, uma ação organizacional expressa por um verbo. E o que a diferencia do recurso é que este representa uma potencialidade organizacional enquanto a competência constitui um agir organizacional efetivo.

Drejer (2002) assevera que as competências organizacionais podem ser divididas em dois níveis principais de complexidade, os quais são dependentes dos ambientes organizacionais em que são requisitadas. Os níveis são: competências organizacionais simples e competências organizacionais complexas. As competências simples são amparadas por uma tecnologia e por poucas pessoas e as competências complexas exigem processos interdependentes que envolvem inúmeras pessoas e uma série de tecnologias.

Dubois e Rothwell (2004) esclarecem que em uma gestão organizacional auxiliada por um modelo de competências, as pessoas devem ser prioridade para que por meio de seu desenvolvimento, a organização possa conquistar resultados sustentáveis pelo coerente estabelecimento de quais devem ser as competências organizacionais priorizadas e desenvolvidas.

Pesquisadores mais recentes buscam conceder às competências uma roupagem mais articuladora entre ambiente, indivíduos e organizações. Eles procuram disseminar a noção da competência como um fenômeno social promotor de uma articulação entre a subjetividade dos valores e traços individuais e a objetividade dos propósitos e planejamentos estratégicos das organizações. Esta aliança, iniciada no ambiente interno das organizações, ganha novos espaços de discussões pela conscientização da sociedade sobre a necessidade de se realizar um desenvolvimento econômico, ambiental e social pautado por características sustentáveis. A legitimação da relevância da competência sobre a constituição de uma representatividade organizacional sustentável retrata o compromisso comum participado por homens e empresas a fim de que maiores níveis de complexidades informativas sejam alcançados em prol da concepção de respostas coerentes e ágeis para problemas sociais, ambientais e econômicos ocorrentes em âmbitos regionais, nacionais e internacionais, na contemporaneidade e no futuro (JAQUES; CASON, 1994; TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 2003).

Pela reflexão das definições concedidas pelos autores supramencionados depreende-se que a competência organizacional é um agir organizacional eficaz sustentado pela eficiência das tecnologias, pelas competências dos indivíduos, pela dinamicidade da estrutura organizacional e pela cultura da organização, os quais, em conjunto, concedem à mesma o alcance de um retorno econômico suficiente e a capacidade de agregar valor social aos diferentes indivíduos com os quais se relaciona direta e indiretamente sem comprometer o ambiente (DREJER, 2002; MILLS et al., 2002; FLEURY; FLEURY, 2008).

Em síntese, percebe-se que a lógica da competência tem potencial para interligar homens, organizações, instituições, sociedade e natureza por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual cada uma destas personagens sociais conscientemente possa estabelecer um compromisso maior comum, o de promover o desenvolvimento sustentável. Mediante este contexto o ser humano é valorizado enquanto agente de mudanças e as organizações são reconhecidas por serem um dos ambientes de recepção, tratamento e disseminação destas revoluções (BOYATZIS, 1982; JAQUES; CASON, 1994; DREJER, 2002; MILLS et al., 2002).

3 MODELOS DE COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

Os modelos de competências representam uma estratégia que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados almejados. Muitas empresas têm adotado essa modalidade de gestão com o objetivo de orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver, implementar e avaliar estratégias em âmbito organizacional e individual (MILLS *et al.*, 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005).

Em relação às proposições de modelos de gestão por competências, são seminais as desenvolvidas por Boyatzis em seu livro *The competent manager: a model for effective performance*, publicado em 1982. O modelo proposto por esse autor está alicerçado nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional requer aspectos indispensáveis a um gestor, uma vez que observa e avalia como essa pessoa responderá a demandas específicas; as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo em responder a diferentes situações.

Kochanski (1997) propõe um modelo que envolve um intenso e contínuo processo de descoberta. Segundo o autor, as competências não podem ser criadas de fora para dentro, por essa razão ele aconselha utilizar estratégias de aproximação que envolvam muitas pessoas, tais como os grupos focais. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e também contribui para a redução do elitismo e exclusão de diversos atores organizacionais (KOCHANOSKI, 1997). Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento, daí a importância de todos terem acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.

De acordo com Grigoryev (2006), um efetivo modelo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige cuidadosa distinção e posicionamento das competências técnicas e sociais. Esse esforço demanda *experts* que identifiquem as competências renomadamente importantes para uma atividade em particular. Dessa forma o modelo é desenhado por um alinhamento com os objetivos organizacionais, as estratégias do negócio e as competências essenciais. Para Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais resultam de um aprendizado organizacional coletivo sobre os critérios de coordenação simultânea de diversos fatores relacionados à produção, às técnicas de produção e às tecnologias produtivas.

Grigoryev (2006) ainda adverte que o delineamento de um modelo é mais bem conduzido se iniciado por uma reengenharia que parta da análise dos resultados considerados bem-sucedidos em dada posição ou atividade. Definidos esses resultados, os comportamentos necessários para atingi-los estarão conseqüentemente esboçados. Por fim, chega-se a um modelo composto por competências centrais ou referenciais, que delimitam e orientam o desenvolvimento desses comportamentos, e a contratação por componentes centrais do trabalho, os quais foram predefinidos como preditores potencialmente capazes de confluir para resultados bem-sucedidos.

No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra (2004), que articula conceitos como **entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional** com a noção de competências. A entrega seria o que realmente o indivíduo, volitivamente, faz pela empresa dentro de determinado nível de complexidade. A complexidade refere-se ao nível de exigência intelectual posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas. A agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos. O espaço ocupacional resume-se a designar e delimitar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, por meio de uma correlação entre a complexidade e a entrega. Segundo Dutra (2004), o objetivo do modelo é servir de orientação para as diversas ações da gestão de pessoas.

As duas últimas seções apresentaram alguns conceitos centrais e comentários gerais sobre modelos de competências e algumas de suas estratégias de operacionalização. Por eles é possível inferir que a gestão da sustentabilidade organizacional à luz da lógica dos modelos de competências ganha norte e base que tendem a lhe proporcionar os meios necessários para o seu eficaz acontecimento, tal modalidade de gestão, necessariamente, exigirá o respaldo a todos os processos e ações organizacionais voltados para a sustentabilidade. Partindo-se do pressuposto lógico de que o alcance da sustentabilidade é um objetivo organizacional estratégico nas empresas que a buscam e que, para se alcançar objetivos organizacionais são necessárias competências organizacionais que os viabilizem, conclui-se que a relação em estudo é validada frente aos pressupostos teóricos adotados. A seção a seguir corrobora tal conclusão ao apresentar as premissas da sustentabilidade organizacional.

4 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade organizacional, de acordo com Lélé (1991), Jiménez-Herrero (2000) e Osorio, Lobato e Castillo (2005), é apenas uma das sustentabilidades que potencializam o alcance de um desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade, quando buscada pelas diversas formas de organizações existentes (empresas, universidades, ONGs, departamentos políticos, etc.), constitui metas que primam por um equilíbrio macro de diversos sistemas sociais. A soma destas metas e o conseqüente alcance das mesmas é o que concede alicerces institucionais, sociais, culturais e econômicos para a realização efetiva de um desenvolvimento sustentável.

Para van Marrewijk e Werre (2003) cada organização possui uma ambição específica e uma abordagem particular que concede identidade à sua sustentabilidade. Tal especificação da sustentabilidade de uma organização faz com que os objetivos organizacionais unam-se aos processos de planejamento estratégico, por meio de decisões munidas de respostas concernentes com as circunstâncias que circundam o contexto sobre o qual a gestão organizacional acontece.

Um padrão diferenciado de definições e abordagens de sustentabilidade organizacional pode auxiliar as organizações a encontrarem uma trilha adequada, ou seja, um cenário semelhante ao qual desenvolve as suas operações e negociações e aos valores que são priorizados em suas tomadas de decisões. Com o intuito de amenizar esta complexidade definitiva, van Marrewijk (2003) elaborou um modelo de hierarquização que qualifica as empresas em seis diferentes níveis de gestão para o alcance e desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, os quais são expostos no **Quadro 1**. O autor se preocupou em relacionar cada um dos padrões apresentados com cores específicas.

Mesmo sendo a sustentabilidade organizacional específica a cada organização que a desenvolve, estabelece-se um consenso de que ela é um tema inserido em um âmbito global de discussões, no qual a maior relevância está em satisfazer as necessidades humanas básicas. Em suma, a sustentabilidade organizacional é compreendida como uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões, com o objetivo de garantir que as organizações maximizem os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade, e, ainda, de que as mesmas exerçam suas atividades por métodos que contemplem a imprescindibilidade de suprir ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações (McDONOUGH; BRAUNGART, 2002; KAPTEIN; WEMPE, 2002; JAMALI, 2006; O'CONNOR, 2006).

Organizações envolvidas ativamente no debate sobre sua sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais elas possam desenvolver novas tecnologias de gestão que confluem no aprimoramento de práticas relacionadas a cada um dos pilares que alicerçam este

fenômeno, e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável (AZAPAGIC, 2003). Quando se fala das dimensões, dos pilares ou das esferas que fundamentam a sustentabilidade das organizações, procura-se por uma lógica que explique cientificamente esta divisão.

Quadro 1 – Os níveis de gestão da sustentabilidade organizacional

1	Pré Sustentabilidade Organizacional
	Neste padrão não se observa qualquer ambição para se alcançar a sustentabilidade organizacional. No entanto algumas ações rotuladas como sustentáveis podem ser iniciadas quando exigidas por pressões externas (legislações e exigência dos consumidores). Um monitoramento rígido e constantes aprimoramentos são necessários a fim de que a empresa possa desenvolver o que entende sobre sustentabilidade organizacional.
2	A Sustentabilidade Organizacional em Conformidade com a Legislação
	Neste padrão de qualificação a sustentabilidade organizacional consiste na provisão de bem estar para a sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais. Além disso, as organizações precisam responder a algumas demandas de caridade e reivindicações oriundas de atores sociais diversos. A sustentabilidade é estimulada por imposições, obrigatoriedades, e por ser admitida como um comportamento correto.
3	A Sustentabilidade Organizacional Orientada pelo Lucro
	Este padrão de sustentabilidade organizacional é caracterizado por uma integração dos aspectos sociais, éticos e ambientais junto às operações realizadas pelas empresas, ou seja, junto aos seus processos de tomada de decisões, desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para a organização. A sustentabilidade organizacional é estimulada por uma relação direta com o desenvolvimento financeiro do negócio. A sustentabilidade organizacional, portanto, apenas será promovida se for rentável.
4	A Sustentabilidade Organizacional Consciente (focada na conservação)
	Neste padrão existe um interesse por equilibrar questões econômicas, sociais e ambientais, todas colocadas em um mesmo patamar de importância. As iniciativas relacionadas à esta sustentabilidade organizacional vão além das conformidades legais e não se limitam às preocupações sobre os lucros. A sustentabilidade organizacional é estimulada pelo potencial humano, pela responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta.
5	Sustentabilidade Organizacional Sinérgica
	Este padrão de sustentabilidade organizacional busca por soluções funcionais e bem elaboradas que criem valor nos escopos econômicos, sociais e ambientais. Esta performance é evidenciada por diferentes índices de desempenhos organizacionais, os quais são conquistados por uma abordagem de ganho mútuo participada por todos os <i>stakeholders</i> mais relevantes da cadeia de relacionamento da organização. A sustentabilidade organizacional é estimulada pelo reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno importante por si só, especialmente por ser compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.
6	Sustentabilidade Organizacional Holística
	Este padrão identifica que a sustentabilidade organizacional está extremamente integrada e embutida em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão, e, bem por isso objetiva contribuir para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres e instituições, tanto no presente quanto no futuro. A sustentabilidade organizacional é estimulada pelo ato de observar a sustentabilidade como a única alternativa de resposta à crise do meio ambiente. Assim, cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os outros seres vivos do planeta.

Fonte: van MAREWVIJK (2003).

Dentre muitas proposições, adotou-se a abordagem sistêmica de Passet (1996), pela qual ele ressalta a interdependência dos três pilares principais inseridos ao sistema de compreensão e acontecimento da sustentabilidade: o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social. Expostas algumas contribuições sobre a sustentabilidade organizacional, passa-se em sequência para a classificação e descrição dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: CLASSIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Mediante a exposição do objetivo buscado realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, cuja abordagem do problema aconteceu por uma perspectiva qualitativa, cujos objetivos foram analisados por uma ótica exploratória e descritiva e cujos procedimentos técnicos envolveram levantamento bibliográfico, análise documental, a realização de uma entrevista não estruturada e em profundidade, a realização de doze entrevistas semiestruturadas, a realização de um grupo focal e a triangulação entre as informações teóricas e os dados empíricos (CRESWELL, 2007; TRIVIÑOS, 2008; FLICK, 2009). A caracterização exposta permite afirmar que a pesquisa realizada foi desenvolvida por uma estratégia de estudo de caso (YIN, 2005).

Para a realização do estudo em apresentação foi selecionada uma organização caso após o estabelecimento de critérios que permitissem escolher uma empresa como ambiente de realização da etapa empírica da pesquisa. Três eram as premissas necessárias de serem preenchidas pela empresa a ser pesquisada: (1) possuir um modelo de competências já implantado ou em fase final de implantação; (2) ter periodicidade em publicação de relatórios de sustentabilidade ou balanço social; e, (3) aceitar participar da pesquisa. Como foi firmado um compromisso de confidencialidade com a empresa pesquisada, concedeu-se um nome fictício à mesma, sendo ele 'Empresa ISE'. Esta empresa foi selecionada por meio de uma técnica de amostragem que priorizou processos não probabilísticos e intencionais (HAIR JR. et al., 2005).

Fundada na década de 1960, como uma pequena empresa produtora de artefatos de concreto, hoje ela possui um patrimônio composto por onze unidades industriais localizadas em quatro diferentes estados brasileiros. Ao todo, no período de realização da pesquisa, a organização dispunha de 2043 funcionários, sendo que 1394 se relacionavam diretamente com atividades fabris e 649 com atividades de gestão.

No ano de 2009 a 'Empresa ISE' foi incluída entre as mil maiores empresas brasileiras. Nesta pesquisa foram utilizados diversos critérios, todos estabelecidos e observados por uma equipe da Fundação Getúlio Vargas. Além de identificar as maiores companhias do país, a revista que publicou tal informação investigou, individualmente, 25 segmentos econômicos e, por tal análise, apontou a 'Empresa ISE' como a campeã em crescimento sustentável entre as indústrias mecânicas.

O momento inicial de coleta de dados em campo se deu com uma visita à 'Empresa ISE', na qual foi realizada uma entrevista não estruturada e em profundidade com a gestora de recursos humanos. Nesta entrevista foram discutidos sobre tópicos que esclareciam a situação da empresa, na época da pesquisa, quanto ao modelo de competências, o qual estava em fase final de implantação, e quanto aos balanços sociais publicados anualmente pela 'Empresa ISE'. Por meio desta conversa foram identificados alguns profissionais relevantes de serem entrevistados, uma vez que eles participavam ativamente de assuntos correlacionados ao modelo de competências e à estruturação e publicação do balanço social.

Neste sentido, ao todo foram entrevistados doze funcionários da 'Empresa ISE', os quais ocupavam os seguintes cargos: gerente comercial, diretor de suprimentos, gerente de produção, gerente executivo de vendas, diretor de negócios e concessionárias, gerente executivo industrial, gerente executivo de marketing, diretor administrativo, gerente de gestão de pessoas, gerente de produção, diretor administrativo financeiro e gerente administrativo. Para cada um dos respondentes foi concedido um código aleatório de identificação (RI, RII, RIII, RIV, RV, RVI, RVII, RVIII, RIX, RX, RXI, RXII), o qual não obedece à ordem de apresentação de cargos supracitada. A opção de não identificar os respondentes em relação às suas respectivas respostas também decorre do acordo de confidencialidade estabelecido entre a 'Empresa ISE' e os autores desta pesquisa.

Nestas entrevistas o tema que se fazia proeminente era analisar, junto aos entrevistados, a possível vinculação entre sustentabilidade e competências que permite um

melhor alinhamento destes fenômenos a fim de que a sustentabilidade organizacional possa ser desenvolvida na ‘Empresa ISE’. Por estas entrevistas não se buscou quantificar o número de respostas em cada categoria, mas sim compreender e contextualizar sua importância para a compreensão da questão de pesquisa.

Utilizou-se como fonte auxiliar de coleta de dados documentos como o planejamento estratégico da ‘Empresa ISE’ e um relatório descritivo de procedimentos gerais para o gerenciamento do plano de carreiras da referida empresa. Após a realização das entrevistas, todos os entrevistados foram convidados a participar de um grupo focal, cujo tema em discussão foi a relação entre sustentabilidade e competências na ‘Empresa ISE’. As informações extraídas do referencial teórico, dos documentos supramencionados, das respostas às entrevistas e das discussões proferidas no grupo focal foram todas unidas e analisadas por meio da triangulação metodológica entre métodos indicada por Denzin (1989).

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para um melhor esclarecimento das informações coletadas em campo, dos documentos analisados e do referencial teórico consultado, optou-se por apresentar os dados e os resultados em quatro momentos. O primeiro tratará sobre o modelo de competências da ‘Empresa ISE’, o segundo trabalhará com as competências organizacionais na ‘Empresa ISE’, o terceiro contemplará informações sobre a sustentabilidade organizacional na ‘Empresa ISE’ e o quarto analisará o vínculo entre sustentabilidade e competências observado na ‘Empresa ISE’.

6.1 O Modelo de Competências da ‘Empresa ISE’

O modelo de competências da ‘Empresa ISE’ está sendo implantado há mais de seis anos. O processo se iniciou com uma consultoria nacionalmente conhecida, a qual, por solicitação da ‘Empresa ISE’, não poderá ser divulgada neste trabalho. O auxílio ofertado pela consultoria se fez presente nos primeiros dois anos de implantação do modelo e desde então a empresa investigada tem conduzido inúmeras tentativas para finalizar o processo de implantação de seu modelo de competências. Cada uma dessas tentativas tem permitido que o investimento financeiro realizado em favor do modelo de competências já tenha superado as metas financeiras estabelecidas em relação a este serviço, situação esta que torna mais difícil qualquer tarefa que exija mais investimentos para a finalização efetiva do processo.

Estas e outras informações sobre o modelo de competências da ‘Empresa ISE’ foram coletadas inicialmente por meio de uma entrevista não estruturada e em profundidade realizada com a gerente de gestão de pessoas. A profissional afirmou que embora o modelo estivesse em fase final de implantação, ainda faltavam algumas tarefas fundamentais para que ele fosse efetivamente utilizado como uma ferramenta estratégica na ‘Empresa ISE’. De acordo com a entrevistada, pela dificuldade de se construir veículos de comunicação eficazes em relação ao modelo de competências, cada departamento acabou desenvolvendo um modelo em particular. O modelo, pelas palavras da gerente de gestão de pessoas, é observado mais como um obstáculo do que como um auxiliar para a boa gestão na ‘Empresa ISE’.

Mediante contribuições dos demais entrevistados foi possível descobrir que a atual gerente de gestão de pessoas é a terceira profissional contratada com o intuito de fazer com que o modelo de competências seja plenamente instalado. Uma situação complicada, pois de acordo com alguns respondentes (RIII, RV, RVI, RVII, RXI), o modelo, para cada pessoa que assume o cargo de gerente de gestão de pessoas, precisa ser realinhado e lapidado de acordo com as crenças daquele novo profissional em relação às possíveis e potenciais contribuições que aquela ferramenta pode agregar para a ‘Empresa ISE’. A descontinuidade dos processos

para a finalização da implantação do modelo de competências, de acordo com a gerente de gestão de pessoas, fez com que o mesmo perdesse credibilidade junto aos cargos mais estratégicos da organização pesquisada.

A ausência de credibilidade do modelo de competências se confirma por algumas indicações da gerente de gestão de pessoas, as quais foram confirmadas por outros entrevistados, tais como: o que é proposto no modelo de competências não é o que ocorre nas práticas cotidianas da empresa (RII, RIII, RV, RVIII, RIX, RXI, RXII); não existe um período no qual as pessoas sejam avaliadas mediante as competências exigidas para o exercício de seus cargos bem como os funcionários não recebem feedbacks periódicos de seus gestores imediatos quanto às suas competências (RI, RII, RIV, RV, RVI, RVII, RIX, RX); os profissionais com cargos de gestão estratégicos têm conhecimento parcial sobre as competências focadas adotadas pela ‘Empresa ISE’ (RVI, RVII, RIX, RX, RXI, RXII); e, grande parte das estratégias organizacionais não utilizam os caminhos de gestão propostos pelo modelo de competências (RI, RIII, RVI, RVII, RVIII, RX, RXI, RXII).

Outras características peculiares sobre o modelo de competências da ‘Empresa ISE’ afloraram ao longo das entrevistas. Foi possível perceber que há um consenso entre os respondentes de que o maior responsável para a disseminação do modelo, bem como pelo sucesso do mesmo é o departamento de gestão de pessoas. Quando questionada sobre este fato a gerente de gestão de pessoas disse que os demais gestores da organização confundem este papel fundamental com uma obrigatoriedade inerente ao respectivo departamento, uma vez que, segundo ela, quando algo dá certo todos os gestores atestam que houve um trabalho em conjunto, no entanto, quando algo não sai conforme o esperado, a culpa é designada unicamente ao trabalho realizado pelo departamento de gestão de pessoas.

A realidade informada pela gerente de gestão de pessoas foi confirmada pelos demais entrevistados por uma série de afirmações ofertadas ao longo das entrevistas, tais como: a área de gestão de pessoas é a que possui a maior responsabilidade para a efetivação do modelo de competências (RI, RII, RV, RVI, RVII, RVIII, RIX, RX, RXI, RXII); a área de gestão de pessoas possui um respaldo parcial da direção da ‘Empresa ISE’ em relação às práticas que propõe (RII, RIII, RIV, RV, RVI, RVII, RVIII, RIX, RX, RXI); e, a área de gestão de pessoas é admitida como estratégica para a ‘Empresa ISE’ somente em alguns assuntos muito específicos que se relacionam aos interesses deste departamento (RI, RII, RIV, RV, RVIII, RIX, RX, RXI, RXII).

O que é possível perceber em relação ao modelo de competências existente na ‘Empresa ISE’, é que ele não é aceito como algo que promove mudanças efetivamente necessárias na organização, situação esta decorrente da desconfiança que existe em relação ao real papel que a área de gestão de pessoas deve desempenhar na organização. Se em alguns momentos tal departamento é aceito como estratégico e em outros não, essa flexibilidade se estende ao modelo de competências, o qual, para algumas práticas é utilizado como parâmetro e em outras nem sequer é mencionado pelos diretores.

Este cenário foge da compreensão mais aprimorada que uma organização pode ter sobre seu departamento de gestão de pessoas e seu respectivo modelo de competências. Por meio de uma gestão de recursos humanos proativa e alinhada com os propósitos da empresa, ou seja, essencialmente estratégica e desburocratizada, é que o modelo de competências passa a ser concebido como uma ferramenta de gestão necessária para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (MILLS et al., 2002; ZARIFIAN, 2003; DUBOIS; ROTHWELL, 2004).

Mediante a consulta realizada ao Caderno de Plano de Carreiras disponibilizado pela ‘Empresa ISE’ foi possível encontrar uma estrutura documental mais avançada do que a realidade vivenciada no cotidiano da referida organização. De acordo com todos os respondentes, os documentos realmente existem, no entanto nunca conseguiram ser utilizados

nos processos de gestão da ‘Empresa ISE’, uma vez que os gestores que precisavam conduzir procedimentos orientados por tal documentação não conseguiam entender claramente os passos que deveriam ser seguidos. A ausência de menção do modelo de competências no Planejamento Estratégico também indica que, no momento de realização da pesquisa, a alta direção da ‘Empresa ISE’ não tinha tal instrumento de gestão como um facilitador para a conquista de suas metas.

6.2 As Competências Organizacionais na ‘Empresa ISE’

Os respondentes foram convidados a descrever algumas características sobre as competências organizacionais da ‘Empresa ISE’. De maneira geral, por meio dos comentários dos entrevistados, ficou evidente que grande parte dos profissionais que participaram da pesquisa considerava as competências organizacionais da ‘Empresa ISE’ como competências que demandavam uma interação complexa entre pessoas e recursos organizacionais diversos, e, também, de acordo com a maioria, as competências organizacionais da referida empresa eram desenvolvidas com o intuito de perpetuar o processo produtivo existente na organização, bem como com o objetivo de dar continuidade às práticas de gestão já tidas como tradicionais. Tal realidade foi confirmada pelos seguintes respondentes: RII, RV, RVI, RVIII, RIX, RX e RXII, ou seja, sete dos doze entrevistados.

Para RI, RIII e RIV as competências organizacionais da ‘Empresa ISE’ também representam competências que demandam uma integração entre muitas pessoas e inúmeros recursos, no entanto, para estes três profissionais, tais competências estão orientadas para o desenvolvimento de um modelo de gestão não tão familiar com o que existia na época da realização da pesquisa. Já RVII e RXI observam as competências organizacionais da ‘Empresa ISE’ como competências que não dependem de muitas pessoas e de muitos recursos para serem desenvolvidas e implementadas, uma vez que para estes respondentes tais competências não são tão complexas. RVII e RXI, tal como os respondentes identificados no parágrafo anterior, asseveram que a ‘Empresa ISE’ prioriza competências organizacionais que estejam em coerência com as práticas de gestão tradicionais e com o processo produtivo já legitimado junto à alta cúpula da organização.

Ao recorrer à teoria das competências é possível observar que as competências organizacionais da ‘Empresa ISE’, de acordo com a maioria dos respondentes, são competências organizacionais complexas amparadas por uma organização tradicional, segundo categorizações desenvolvidas por Drejer (2002) e Smith (2008). Em outras palavras, a maior parte dos entrevistados reconhecem as competências organizacionais da empresa investigada como aquelas conduzidas por processos interdependentes que envolvem várias tecnologias, recursos e um grupo considerável de pessoas, que, em conjunto primam pelo desenvolvimento de habilidades organizacionais rotineiras responsáveis por qualificar a empresa em produzir produtos e serviços em grande escala e de forma repetitiva (DREJER, 2002; SMITH, 2008).

Tais informações foram pesquisadas junto aos seguintes documentos disponibilizados pela ‘Empresa ISE’: o Caderno de Plano de Carreira e o Planejamento Estratégico. De maneira interessante não foram observadas em nenhum desses documentos a expressão “competência organizacional”. No Caderno de Plano de Carreira foi possível constatar um detalhamento muito bem desenvolvido sobre as atribuições exigidas dos cargos de gestão estratégicos, no entanto, tais requisitos não eram acompanhados de fundamentações que relacionavam como as competências individuais destes gestores poderiam auxiliar a ‘Empresa ISE’ a melhor desenvolver suas competências organizacionais. Em síntese, a qualificação das competências organizacionais ofertadas pelos respondentes e categorizadas segundo

contribuições de Drejer (2002) e Smith (2008), no que concerne ao referencial teórico consultado, não foi confirmada pelas informações dos documentos analisados.

6.3 A Sustentabilidade Organizacional na ‘Empresa ISE’

No que se refere à compreensão da manifestação da sustentabilidade organizacional na ‘Empresa ISE’, tal exercício se deu por duas questões que indagavam as principais preocupações da empresa pesquisada em relação à sustentabilidade organizacional e quais as ações observadas em âmbito organizacional para que tal fenômeno pudesse ser desenvolvido no ambiente de gestão da ‘Empresa ISE’. Cada uma das questões supramencionadas foi apresentada aos entrevistados com seis possíveis alternativas de respostas, as quais foram elaboradas a partir das contribuições de van Marrewijk (2003) sobre os diferentes níveis de gestão da sustentabilidade organizacional (apresentados no **Quadro 1** deste artigo).

De acordo com as proposições de van Marrewijk (2003) seis respondentes (RI, RII, RVIII, RIX, RX, RXI) acreditam que as preocupações da ‘Empresa ISE’, no que se refere ao desenvolvimento de uma gestão direcionada para a sustentabilidade organizacional, se manifestam em um nível de gestão da sustentabilidade caracteristicamente orientado para o lucro. Para quatro respondentes (RV, RVI, RVII, RXII) a sustentabilidade organizacional da ‘Empresa ISE’ não vai tão longe como afirmam os seis respondentes anteriores, uma vez que prevalece a incorporação de preocupações que indicam um nível de gestão da sustentabilidade que fica retido em conformidades com a legislação. RIII difere dos demais respondentes ao argumentar que a ‘Empresa ISE’ já cumpre todas as suas obrigações legais, bem como já possui um retorno financeiro que permite a ela desenvolver um nível de gestão da sustentabilidade focado na conservação, no qual os aspectos econômicos, sociais e ecológicos são tratados em um mesmo patamar de relevância. RIV vai um pouco além de RIII, ao afirmar categoricamente que a sustentabilidade já é algo inerente a todos os procedimentos organizacionais da ‘Empresa ISE’, situação esta que, segundo este entrevistado, permite dizer que a organização pesquisada desenvolve um nível holístico de gestão para a sustentabilidade.

Embora não haja um consenso sobre as principais preocupações que orientam o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional da ‘Empresa ISE’, vale ressaltar que seis entrevistados acreditam que a ‘Empresa ISE’ manifesta comportamentos e atitudes que qualificam uma sustentabilidade organizacional orientada para o lucro. Com o intuito de evidenciar se esta abordagem de gestão da sustentabilidade se confirmava, foram investigadas, junto aos respondentes, as ações mais recorrentes que levam a ‘Empresa ISE’ a buscar o desenvolvimento de sua sustentabilidade organizacional. As alternativas apresentadas aos entrevistados foram elaboradas novamente de acordo com as proposições de van Marrewijk (2003) sobre diferentes níveis de gestão da sustentabilidade.

De maneira interessante, quanto às ações que levam a ‘Empresa ISE’ a desenvolver sua respectiva identidade de gestão da sustentabilidade organizacional, observou-se que as respostas ficaram concentradas em quatro alternativas. Dois respondentes (RXI, RXII) acreditam que as ações mais representativas estão correlacionadas ao nível de gestão da sustentabilidade que exige pura e simplesmente uma conformidade com a legislação vigente. Outros dois entrevistados (RVI, RIX) defendem que as ações imperantes para o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional da ‘Empresa ISE’ estão fundamentadas em uma gestão unicamente orientada para o lucro. Três respondentes (RII, RIV, RV) asseveram que as ações vão além das previstas em leis e de mensurações financeiras, uma vez que para eles a ‘Empresa ISE’ é conduzida por aspectos de valorização do ser humano e do reconhecimento da representatividade da organização investigada sobre as diversas comunidades com as quais se relaciona, ou seja, as ações identificadas por estes três respondentes qualificam como consciente o nível de gestão da sustentabilidade

organizacional. E, por fim, cinco respondentes (RI, RIII, RVII, RVIII, RX) declararam que as ações que regem a busca por uma sustentabilidade organizacional na ‘Empresa ISE’ estão mais vinculadas às otimizações e aos balanceamentos dos interesses dos diversos atores sociais inseridos na cadeia de relacionamento da organização, descrição esta que qualifica um nível sinérgico de gestão da sustentabilidade organizacional.

Esta divergência de respostas remete ao que foi informado pela gerente de gestão de pessoas ao longo da entrevista em profundidade: “o conceito de sustentabilidade e sua prática consiste em algo tão novo que talvez ninguém consiga versar sobre este tema com clareza”. Ela ainda disse que seria possível, durante a coleta de dados, observar a existência de uma grande confusão, por parte dos entrevistados, quanto à verdadeira realidade enfrentada pela ‘Empresa ISE’ no que concerne a sua sustentabilidade organizacional. A justificativa para este cenário, segundo ela, decorre do fato de que apesar de a ‘Empresa ISE’ publicar periodicamente um balanço social, a gestão dos procedimentos inerentes a tal documento era feita de maneira pulverizada. Apenas alguns meses antes da realização da pesquisa apresentada por meio deste artigo é que houve a opção de se departamentalizar os assuntos referentes à sustentabilidade organizacional em uma equipe hierarquicamente subordinada ao departamento de gestão de pessoas.

Realmente, esta foi a realidade encontrada. As informações ofertadas pelos entrevistados sobre as preocupações que levam a ‘Empresa ISE’ a desenvolver práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade organizacional a colocam em um nível de gestão orientado para o lucro, no entanto, se considerada a maioria das respostas, em relação às ações que instigam a referida empresa a possuir sua sustentabilidade alcança-se um nível sinérgico de gestão da sustentabilidade. O interessante é que as características de um nível sinérgico de gestão da sustentabilidade organizacional não foram sequer consideradas pelos entrevistados quando indagados sobre as preocupações que faziam a ‘Empresa ISE’ a buscar envolver-se em um sistema de gestão voltado para a sustentabilidade organizacional.

De todos os entrevistados, apenas dois se mantiveram coerentes em suas respostas. Os respondentes RIX e RXII foram os únicos que conseguiram, de acordo com as proposições de van Marrewijk (2003) permanecer em um mesmo nível de gestão da sustentabilidade organizacional, tanto no que se refere às preocupações quanto no que concerne às ações que fazem com que a ‘Empresa ISE’ tente desenvolver-se por meios de gestão amparados em premissas da sustentabilidade organizacional. Para RIX a ‘Empresa ISE’ está no nível de gestão orientado para o lucro, enquanto que para RXII a organização estudada está no nível de gestão incumbido de estar em conformidade com as legislações vigentes.

Como ressaltam Dyllick e Hockerts (2002) um padrão diferenciado de definições e abordagens de sustentabilidade organizacional pode auxiliar a organização a encontrar um cenário semelhante ao qual desenvolve as suas operações e negociações e aos valores que são priorizados em suas tomadas de decisões, situação que não pode ser observada na realidade gerencial da ‘Empresa ISE’, uma vez que não foi encontrado um padrão disseminado sobre características de sua sustentabilidade organizacional.

Por determinação da ‘Empresa ISE’ os autores não foram autorizados a transcrever partes textuais de nenhum documento que foi disponibilizado para análise. Neste sentido não há como ilustrar para o leitor a fragilidade do Balanço Social elaborado por esta organização. Trata-se de um documento que não se aprofunda em nenhuma prática ou ação realizada pela ‘Empresa ISE’, uma vez que resume um ano de gestão social em aproximadamente trinta páginas. Ao ser analisado, não foram encontradas informações que permitiram qualificar a sustentabilidade organizacional da ‘Empresa ISE’ como um fenômeno sendo operacionalizado em um nível de gestão orientado para o lucro ou ainda por uma abordagem sinérgica. Fica nítido, pelos dados expostos e pelas experiências publicadas que o nível de gestão participado pela ‘Empresa ISE’ é aquele que busca apenas uma conformidade com a

legislação. Neste sentido, ao comparar os fundamentos da sustentabilidade organizacional com os relatos dos entrevistados é possível perceber que eles acreditam em níveis de gestão da sustentabilidade mais elevados, contudo nenhum, além do cumprimento das obrigações legais, foi confirmado pelo Balanço Social da empresa.

6.4 A Relação entre Sustentabilidade e Competências na ‘Empresa ISE’

O interesse maior, neste momento final do estudo, estava em compreender, por respostas advindas dos participantes do grupo focal, como se dava a relação entre sustentabilidade e competências no contexto de gestão da ‘Empresa ISE’.

Em síntese, para os participantes, o relacionamento entre sustentabilidade e competências simboliza um processo inicial que ainda está sendo construído internamente à empresa e que busca diversos resultados por meio da manipulação e desenvolvimento de recursos próprios. Eles consideram que a responsabilidade para o alcance da sustentabilidade organizacional cabe, em maior relevância, à própria ‘Empresa ISE’, a qual realiza apenas parte de uma série de ações sociais necessárias para que um efetivo desenvolvimento sustentável seja promovido. Bem por isso eles asseveram que o relacionamento com atores sociais e instituições comunitárias é essencial para que um fenômeno tal como a sustentabilidade organizacional seja desenvolvido em uma organização.

Quanto ao objetivo buscado por meio desta relação entre sustentabilidade e competências, ao que externamente molda e adéqua a expressão deste relacionamento no contexto da ‘Empresa ISE’, e ao que internamente ajusta as operações organizacionais a fim de que este relacionamento possa ocorrer, houve a apresentação de respostas desvinculadas umas das outras, por meio das quais ficou nítido que a fragilidade do modelo de competências, a ausência de um consenso sobre a caracterização geral das competências organizacionais e a confusão estabelecida em relação à sustentabilidade organizacional buscada pela ‘Empresa ISE’ têm interferência para a especificação dos fatores mais relevantes para a concretização da relação entre sustentabilidade e competências no ambiente organizacional estudado. O **Quadro 2** aborda alguns exemplos de respostas concedidas a estes questionamentos.

Para os participantes do grupo focal, no período de realização da pesquisa, o conceito de competências estava mais bem disseminado do que o conceito de sustentabilidade. Bem por isso, existiu um consenso ao conceder às competências o dever e a responsabilidade de desenvolver a sustentabilidade organizacional, e, por consequência deste quadro, os participantes disseram que cabia às competências a culpa pela fragilidade deste alinhamento entre sustentabilidade e competências na ‘Empresa ISE’, o qual, de acordo com a maioria está em início e deve passar por um longo processo de desenvolvimento. Finalizadas as apresentações e discussões a respeito dos resultados encontrados ao longo da pesquisa empírica realizada passa-se para as considerações finais do estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo geral de compreender o vínculo entre a sustentabilidade organizacional e as competências organizacionais para, a partir daí, desenvolver uma reflexão sobre seu caminho e relevância na gestão das organizações. Para tanto, além da pesquisa teórica, optou-se pela realização de um estudo de caso na ‘Empresa ISE’, estratégia metodológica acompanhada pelos seguintes procedimentos técnicos: levantamento bibliográfico, análise documental, realização de uma entrevista não estruturada e em profundidade, realização de doze entrevistas semiestruturadas e a realização de um

grupo focal. Todos estes procedimentos foram unidos de maneira que os dados coletados por cada uma destas fontes de informação pudessem ser triangulados.

Quadro 2 – O objetivo, os fatores externos e internos que estimulam ganhos se a relação investigada efetivar-se

OBJETIVO DA REALIZAÇÃO EM ESTUDO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazer mais com menos; ➤ Desenvolvimento das pessoas e da sustentabilidade da organização como um todo; ➤ Melhorias no modelo de gestão organizacional adotado pela empresa; ➤ Atingir as necessidades de sobrevivência da empresa; ➤ A perpetuação do negócio (continuidade da empresa); ➤ A busca e a conquista da eficiência organizacional; ➤ Conscientização do corpo estratégico da empresa quanto aos temas necessários de serem alinhados; ➤ O fortalecimento econômico do negócio; e, ➤ A perpetuação do negócio com segurança econômica e bem estar aos funcionários.
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oportunidades de negócios; ➤ A legislação; ➤ A aquisição de maior competitividade; ➤ Os clientes; ➤ A necessidade de agregar valor à marca; ➤ A sustentabilidade como um todo; ➤ A sociedade; ➤ A perpetuação da empresa em mercados atuais e a conquista de novos mercados; e, ➤ O mercado como um todo.
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptação das pessoas, da cultura organizacional e da filosofia da empresa; ➤ O desenvolvimento dos gestores e a formação das pessoas; ➤ Os funcionários; ➤ A consciência dos seres humanos; ➤ O corpo diretivo da empresa; ➤ As políticas de gestão defendidas pelo departamento de recursos humanos; ➤ Uma política de gestão focada nas competências organizacionais valorizadas pela empresa; ➤ Os resultados financeiros da empresa; ➤ A continuidade do negócio; e, ➤ As competências dos indivíduos.

Fonte: elaborado pelos autores.

A lógica de desenvolvimento desta pesquisa permitiu inferir a seguinte constatação: se a gestão da sustentabilidade organizacional à luz da lógica da competência proporciona meios necessários para o seu eficaz acontecimento, tal gestão, necessariamente, precisa ser conduzida por um modelo de competências que consiga dar respaldo a todos os processos e ações organizacionais voltados para a sustentabilidade.

Em campo foram investigados o modelo de competências da ‘Empresa ISE’, a caracterização geral das competências organizacionais da ‘Empresa ISE’ e o nível de gestão da sustentabilidade organizacional da ‘Empresa ISE’. Pela análise destas três temáticas esperava-se obter considerações sobre a situação da empresa pesquisada quanto à constatação apresentada no parágrafo anterior. Encontrou-se um modelo de competências descredibilizado no interior da organização adotada como referência para o estudo de caso realizado. Este fato decorre do longo tempo pelo qual tal modelo vem tentando ser efetivamente implantando junto ao contexto organizacional analisado. Também contribui para esta realidade a informação de que o departamento de recursos humanos possui um caráter parcialmente estratégico para a ‘Empresa ISE’, relevância esta que acaba sendo transferida para o modelo de competências da respectiva empresa.

A dificuldade de operacionalização do modelo de competências faz com que persistam algumas dúvidas dentre os entrevistados sobre quais são as principais características inerentes às competências organizacionais da ‘Empresa ISE’. O interessante é que essas dúvidas se

fizeram presentes junto a respondentes que são novos na organização pesquisada bem como para aqueles que já possuem um longo vínculo com a empresa investigada.

Sobre a sustentabilidade organizacional o que ficou constatado foi uma confusão sobre o nível de gestão deste fenômeno junto a 'Empresa ISE'. Foi possível observar respostas que menosprezavam o potencial da organização, outras que supervalorizavam a realidade enfrentada pela empresa e algumas que foram mais correntes com o momento de gestão vivenciado na empresa estudada.

Junto ao grupo focal tornou-se evidente algumas considerações extraídas pelas entrevistas, tais como: o conceito de competências, por mais deturpado que esteja, ainda sim é mais bem disseminado junto à 'Empresa ISE'; as inter-relações entre competências e sustentabilidade ainda estão em estágio embrionário, mas, para desenvolverem-se carecem de competências organizacionais específicas e de um modelo de competências menos distante da gestão cotidiana da organização; e, mediante a análise deste estágio inicial no relacionamento investigado, houve a consideração de que as deficiências na gestão das competências organizacionais são as que mais contribuem para que tal cenário não esteja mais desenvolvido.

Pela análise dos resultados empíricos e das contribuições teóricas que deram forma à pesquisa desenvolvida, é possível afirmar, em relação ao estudo de caso da 'Empresa ISE', que os vínculos entre sustentabilidade organizacional e competências para o alinhamento destes fenômenos devem ocorrer de maneira concomitante. Para melhor esclarecer, a cada iniciativa de gestão que esteja pautada em promover avanços na sustentabilidade organizacional, devem ser estabelecidas competências organizacionais específicas pelas quais seja possível elencar competências individuais dependentes e permissivas de formar toda uma cadeia de gestão capacitada a responder as causas econômicas, ambientais e sociais com as quais a empresa deseja se engajar.

Por meio das assertivas envolvidas ao estudo apresentado, é possível considerar que por meio da identificação das competências organizacionais concernentes à sustentabilidade organizacional, e sua operacionalização a partir de um modelo estruturado, adquire-se potencial capacidade de se gerir a sustentabilidade organizacional junto às organizações que pretendem desenvolver tal fenômeno. Tal sistematização proporciona parâmetros de mensuração e avaliação que indicam as reais condições das empresas em atender as causas interessadas em promover o desenvolvimento sustentável. Dificilmente uma organização, mesmo apresentando belos relatórios, será sustentável sem as competências para tal.

REFERÊNCIAS

- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v.81, p.303-316, 2003.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DENZIN, N.K. **The research act**. 3.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
- DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.
- DUBOIS, D.D; ROTHWELL, W.J. **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004.
- DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. **The Journal for Quality Participation**, jan. 2006.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

JAQUES, E.; CASON, K. **Human capability**. Cason Hall & Co.,1994.

JIMÉNEZ-HERRERO, L.M. **Desarrollo Sostenible: transición hacia la coevolución global**. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.

KAPTEIN, M; WEMPE, J. **The balanced company: a theory of corporate integrity**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KOCHANSKI, J. Competency-based management. **Training and Development**, v.51, n.10, p.41-44, 1997.

LÉLÉ, S.M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v.19, n.6, p.607-621, 1991.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

McDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. **Corporate Environmental Strategy**, v.9, n.3, p.251-258, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

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

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

PASSET, R. **L'économique et le vivant**. Paris: Economica, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SMITH, R. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Technology Management**, v.51, n.5, p.47-53, 2008.

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

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

van MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, 95-105, 2003.

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

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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