

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O GREENING ORGANIZACIONAL**

**JULIANA FATIMA DE MORAES HERNANDES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

**RENAN PASSOS DE AZEVEDO**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV

# GESTÃO POR COMPETÊNCIA E O *GREENING* ORGANIZACIONAL

## 1. Introdução

A partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, que reconheceu a utilização da avaliação ambiental como instrumento de gestão, e das conferências sobre meio ambiente que a sucederam, a questão ambiental nas empresas tem sido um elemento presente que, cada vez mais, tende a permear as tomadas de decisão e a consolidação de estratégias empresariais.

É fato que as organizações são responsáveis por muitos impactos ambientais no planeta. Isto pode ser devido ao uso desmedido de recursos naturais como matéria prima em seus sistemas de produção, ou por meio do uso de água e energia em grande escala para o seu funcionamento, ou ainda devido à geração de resíduos poluentes, entre outros. O meio ambiente é usado, de modo geral, como recurso e considerado como livre e abundante (DONAIRE, 1999).

Porém, esta visão do meio ambiente como recurso infinito e abundante já tem sido considerada equivocada por alguns atores sociais e, portanto, as empresas que continuam operando como “proprietárias” do meio ambiente, estão sendo denunciadas e em alguns casos penalizadas (Valle, 2005) por suas atitudes, o que gera um impacto negativo em sua imagem podendo, inclusive, prejudicar a aceitação de seus produtos e serviços.

De acordo com Rafal et al. (2010) verificou-se, nas últimas décadas, um aumento do número de implantações de programas de sustentabilidade nas empresas, o que é um indicador da importância do desempenho ambiental como critério definidor das escolhas dos consumidores na realização de suas compras. Por outro lado, a degradação ambiental no planeta atinge, mais do que nunca, índices elevados, conforme mostra o relatório da Agência Ambiental das Nações Unidas (2017) que identifica a poluição da natureza como responsável por quase um quarto, ou 12,6 milhões, de todas as mortes de seres humanos. Frente a esta “dualidade”, uma vez que os programas de sustentabilidade estão mais presentes nas organizações e os atores sociais mais conscientes e ativos sobre as questões ambientais, cabe a pergunta: será que as empresas estão trabalhando eficazmente em seus programas ambientais?

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo refletir sobre a questão levantada por Kallio e Nordberg (2006) do quanto o *greening* empresarial realmente tem contribuído para a sustentabilidade e discute o instrumento “gestão por competência” como facilitador da implementação e desenvolvimento dos programas de sustentabilidade nas organizações.

## 2. Revisão da Literatura

Van Marrewijk (2003) define a sustentabilidade organizacional como a prática que agrega à gestão das organizações a responsabilidade por inserir preocupações relacionadas ao desenvolvimento sustentável em decisões estratégicas.

Conforme sugerido por Showm (2009) a origem social de muitos dos problemas ecológicos, bem como as soluções, podem ser apontadas nos processos organizacionais e inter organizacionais. O sistema econômico é complexo e dinâmico com inúmeras interações entre fatores, o que dificulta a previsão de como as mudanças nas ações ambientais, no nível organizacional, afetarão todo o sistema, porém as organizações são, indubitavelmente, as engrenagens que movem as máquinas degradadoras do meio ambiente.

Dado este peso as organizações, Kallio e Nordberg (2006), sublinham para este campo a importância de saber como o *greening* empresarial realmente funciona, fazendo as perguntas: O que é isso? Por que isso acontece? Quem acontece? Quando isso acontece? Onde isso

acontece? Como isso acontece? E quais são as conseqüências do que está acontecendo? Ou seja, os autores sugerem uma devida atenção ao *greening* e não apenas uma constatação de sua presença ou não como prática empresarial.

Além da constatação da presença ou não de projetos sustentáveis nas empresas, a verificação da motivação e desmotivação das ações de sustentabilidade empresarial, pode sugerir caminhos para entender sua eficácia.

Para que uma empresa busque projetos de gestão ambiental, Souza (2000) destaca quatro fatores, que seriam: a necessidade de reduzir custos; a necessidade de estar em dia com as regulamentações ambientais; a possibilidade de melhorar a imagem da empresa e a necessidade de desenvolver produtos mais saudáveis e de melhor qualidade. Dadas estas motivações, os projetos de ecoeficiência e os selos de certificação ambiental vem ganhando força nas empresas, nas últimas décadas.

### 3. Discussão

O termo ecoeficiência foi introduzido no mundo dos negócios em 1992 pelo *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* – Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da publicação do livro *Changing Course*, como uma forma de implementação da Agenda 21, no setor privado. Segundo Idowu (2013) a ecoeficiência é obtida pela entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, reduzindo progressivamente impactos ambientais dos bens e serviços, através de todo o ciclo de vida, em consonância com a capacidade estimada da Terra em suportar. Pode-se afirmar, segundo este conceito, que a ecoeficiência empresarial busca combinar desempenho econômico e ambiental na produção.

Diante deste contexto, Kallio e Nordberg (2006) indicam que algumas organizações implantaram o sistema *greenwash* voltado à sustentabilidade, e investiram em certificações ambientais e em demais programas de ecoeficiência, porém pouco avanço tem-se no que se refere à degradação do meio ambiente pelas organizações/corporações. “Nós simplesmente não sabemos até que ponto o *greening* corporativo realmente contribui para a sustentabilidade” (KALLIO e NORDBERG, 2006).

Estes autores apontam a dificuldade provocada por uma ainda incipiente pesquisa acadêmica relacionada. Entendem que, uma vez que um objeto de pesquisa está teoricamente bem definido e praticamente verificado, os avanços na aplicação prática podem ser amparados e medidos de forma mais objetiva. No caso dos estudos sobre “Organizações e Meio Ambiente”, os autores encontram que não são totalmente maduros, que houve pouco avanço teórico e que a maior fraqueza no discurso de pesquisas no campo é que, paradoxalmente, muitas vezes não são realmente questões ambientais que estão sendo analisadas e pouca atenção é dada à natureza e à sustentabilidade ecológica.

A ausência paradoxal da natureza da pesquisa relacionada à “Organizações e Meio Ambiente” pode ser conseqüência de três fatores segundo Kallio e Nordberg (2006): a grande maioria dos administradores ou pesquisadores do tema não são pesquisadores ambientais; o espírito “desnaturalista” da disciplina de “Gestão e Organizações”, que é a disciplina mãe de “Organizações e Meio Ambiente”; e uma falta de interesse ou importância pelo tema da sustentabilidade. Chega-se assim a outro ponto importante, sugerido como pergunta por Kallio e Nordberg (2006) para se entender o *greening*: “Quem acontece”? Olhar para o ator responsável pela tomada de decisão na empresa, bem como para o gestor que implantará o sistema, para os funcionários envolvidos, bem como para os demais stakeholders, pode mostrar pistas importantes para o entendimento do processo.

As organizações vem buscando mensurar suas potencialidades e resultados visando uma melhor *performance* e desenvolvimento. Uma das formas usadas para tal é o instrumento “gestão por competência”, pelo qual criam medidores para avaliar suas práticas. As práticas de ecoeficiência tem sido medidas por meio da gestão por competência nas organizações (MUNCK ET AL., 2013). Na Academia a gestão por competência tem sido objeto de estudo de um número significativo de trabalhos, nos últimos anos, conforme verificação prévia do autor do presente trabalho, que encontrou por volta de noventa mil títulos, no item “busca geral”, no portal de periódicos CAPES, em outubro do presente ano. Pode-se inferir uma certa maturidade no campo de pesquisa acadêmica, dado o número de trabalhos disponíveis, o que pode levar a instrumentos aptos para o entendimento do objeto de estudo do presente trabalho.

Mils. et al. (2002) consideram as competências organizacionais como uma maneira para descrever o potencial de uma organização quanto ao desempenho de suas atividades centrais. A partir dessa descrição as organizações podem orientar o bom desempenho de suas atividades, a avaliação dos recursos disponíveis e sua utilização, bem como a ativação de novos recursos no contexto competitivo. A competência organizacional seria mais uma variável do que um atributo, ou seja, é algo que ela tem em certo nível em relação aos seus concorrentes.

As raízes teóricas da gestão por competência foi proposta por Penrose (1959) e apresenta-se sob a ótica da empresa baseada em recursos (RBV, do inglês *Resource Based View*), na qual uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas. O conceito de competência organizacional parte dessa visão e “está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização” (MILS ET AL., 2002). Recursos, nessa ótica, são elementos potenciais à disposição da organização e sua simples existência não significa necessariamente desempenho. Esses recursos precisam ser mobilizados, coordenados e “entregues” para que a *performance* organizacional seja efetiva. A mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional. Assim, uma competência resulta de um conjunto de recursos coordenados, de modo a atingir um nível particular de *performance* em uma atividade.

Prahalad e Hamel (1990) com sua obra sobre “competências essenciais” deram suporte para que o debate atravessasse os muros acadêmicos e as organizações aplicassem de forma efetiva os conceitos de gestão por competência. Esses autores propõem, em nível de competência organizacional, que os gerentes explorem as potencialidades que a organização possui no intuito de fazer das competências essenciais uma estratégia inovadora perante a concorrência.

É necessário, então, que as organizações reconheçam suas competências essenciais e a partir delas definam estratégias competitivas.

No caso da sustentabilidade organizacional, os programas de ecoeficiência estão nas organizações como parte de sua estratégia para a sustentabilidade. É necessário porém, que a organização tenha seu programa de ecoeficiência bem escolhido e bem traçado para que seja eficaz em termos de sustentabilidade. Souza (2010) afirma que é necessário buscar um alinhamento entre os conceitos de competência e desenvolvimento sustentável, pois este alinhamento conecta os conhecimentos organizacionais sobre competências às preocupações econômicas, sociais e ambientais, vivenciadas pelas organizações por meio de processos que concedam cada vez mais forças a este relacionamento. Tem-se assim que para a eficiência de projetos de ecoeficiência nas organizações, as mesmas precisam em primeiro lugar desenvolver a competência “sustentabilidade”.

Passa-se então à discussão sobre o que seria a competência “sustentabilidade” em uma organização. Esta discussão começa tendo como ponto de partida os três pilares da sustentabilidade, propostos por Elkington (1999), ou seja, o pilar social, o econômico e o ambiental, conhecidos como *Triple Bottom Line*. Parte-se destes pilares, pois considera-se que,

ao exercer suas atividades, as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais.

Munck (2013) sugere que a competência organizacional “capacidade de desenvolver-se sustentavelmente” é composta por três competências foco, também organizacionais, que são inserção social, justiça socioambiental e ecoeficiência. Estas três competências foco resultam de integrações específicas entre os três pilares da sustentabilidade, chamadas pelo autor de competências distintivas.

Propõe ainda Munck (2013) que ao considerar a relação entre a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade econômica, é possível destacar sete dimensões da ecoeficiência, que seriam: reduzir a intensidade do consumo de materiais em produtos e serviços, reduzir a intensidade do consumo de água e energia em produtos e serviços, reduzir a dispersão de compostos tóxicos, promover a reciclagem, maximizar o uso de recursos renováveis, estender a durabilidade dos produtos e aumentar a intensidade do uso de produtos e serviços. Estas sete dimensões devem ocorrer simultaneamente. Os produtos e serviços estão para permitir o desenvolvimento econômico de uma organização, mas serão mais eficientes, do ponto de vista ambiental, à medida que utilizarem as sete dimensões da ecoeficiência (MUNCK ET AL., 2013).

Tem-se daí que o conceito de ecoeficiência não se limita a mudanças incrementais no uso de recursos, mas inclui a durabilidade do produto, intensidade de serviços.

A partir do conceito de ecoeficiência, as empresas, e os teóricos da Academia, buscam modelos para mensurar a competência “sustentabilidade” nas organizações. Muitos autores tem criado indicadores ambientais para medir a sustentabilidade organizacional, como o modelo de Callado (2010), que abriga dentro das três dimensões de sustentabilidade, um total de 43 indicadores, sendo divididos em 16 (dezesseis) indicadores ambientais, 14 (quatorze) indicadores econômicos e 13 (treze) indicadores sociais, e o modelo de Munck (2013), que a partir das sete propriedades da ecoeficiência desenvolveu um *framework* para explicitar o potencial que uma organização tem para ser ecoeficiente, por meio da avaliação da entrega de suas competências de suporte.

Um outro aspecto da competência organizacional para a sustentabilidade é o papel dos gestores. De acordo com Souza (2010), ao tratar das competências das organizações não se menciona a idéia de ter a organização como competente por si mesma, mas se concebe a organização competente em determinados aspectos, justamente pela decorrente competência de gerir suas redes de relacionamento e de desenvolver as competências dos indivíduos nelas inseridos.

Kallio e Nordberg (2006) perguntam: Seria o caso de criar uma teoria *green* voltada aos gestores, pessoas com competências capazes de impactar mais ou menos o meio ambiente a partir das organizações? Vimos acima que um dos pressupostos para o pequeno desenvolvimento da pesquisa neste campo é que os gestores não são pesquisadores ambientais. Assim como este fato pode impactar o desenvolvimento da pesquisa aplicada, se os gestores da competência “sustentabilidade” nas organizações não tiverem uma formação para o desenvolvimento da sustentabilidade, pode comprometer o resultado ou, melhor dito, a abrangência dos programas de sustentabilidade organizacional.

#### 4. Considerações Finais

O papel da liderança empresarial é fundamental para a implantação e para a sustentação do projeto sustentável na empresa. Ter conhecimento específico e adequado sobre o impacto do produto no mercado, definir estratégias sustentáveis e conquistar o comprometimento dos funcionários são atributos da liderança, que uma vez desempenhando com eficiência o seu

papel, pode conseguir melhores resultados no que se refere à sustentabilidade. Assim tem-se que um gestor com conhecimento adequado sobre sustentabilidade e desenvolvimento ambiental faz toda a diferença na organização. O desenvolvimento da competência sustentabilidade, primeiramente no gestor da organização, é fundamental para o desenvolvimento do processo.

Chama-se então a atenção para o papel da Academia quanto à formação para a gestão ambiental e o papel das organizações no que se refere à contratação de profissionais com a formação específica para o cargo, uma vez que a intenção é colocar os meios para que haja um efetivo desenvolvimento do ponto de vista sustentável.

Os modelos e indicadores, partem de pressupostos conceituais sobre sustentabilidade e são validados academicamente, ou podem ser ainda certificados em um âmbito de segurança organizacional, mas diante destes fatos cabe ainda a pergunta: Quanto o cumprimento dos quesitos indicados em um questionário, ou em uma lista proposta para checagem da realização, ou não, de ações organizacionais, podem dizer à respeito da colaboração efetiva para a sustentabilidade em uma organização?

Este trabalho, teve como objetivo questionar e refletir a partir da pergunta à respeito do *greening* empresarial colocada por Kallio e Nordberg (2006) e finalmente considera que embora o *greening* organizacional seja merecedor de críticas e pesquisas que procuram validamente verificar o verdadeiro fator motivador que levam as empresas a adotar práticas de sustentabilidade, é necessário reconhecer que algo tem sido feito pelas organizações. A afirmativa não considera que as ações sejam suficientes e reconhece que os fatores de interesse podem divergir dos conceitos propostos para o desenvolvimento sustentável, porém verifica-se que em face dos desafios, as organizações tem aprimorado suas práticas de gestão e implantado programas ambientais que auxiliam e oferecem respostas pontuais à demanda.

A relação da competência organizacional com a prática da sustentabilidade constitui um campo de possibilidades de pesquisa e aplicação nas organizações que ainda tem bastante a ser explorado. O estudo das competências e dos respectivos modelos que permitem sua aplicação nas organizações vem atender a necessidade de aprimorar desempenhos individuais e desenvolvê-los. A gestão por competências significa a valorização de um determinado potencial do indivíduo ou da organização. Nesse contexto, revelam-se fatores que influenciam e constroem a realidade, na qual organizações, pessoas e meio ambiente compartilham espaço e recursos e no qual os atores - organizações e pessoas- necessitam buscar efetivamente o estabelecimento de uma forma de desenvolvimento sustentável.

## Referências

CALLADO, A. L. C.; Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

DONAIRE, D. *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks - The Tipple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

IDOWU S.O. World Business Council for Sustainable Development. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg (2013)

KALLIO, T. J.; NORDBERG, P. (2006). The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks. *Organization & Environment*, 19(4), 439–457. <https://doi.org/10.1177/1086026606294955>

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing Through Competences*. Cambridge: University Press, 2002.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. de. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. *Prod.*, São Paulo , v. 23, n. 3, p. 652-669, Sept. 2013.

Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132013000300017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000300017&lng=en&nrm=iso). access on 04 Dec. 2018. Epub Feb 01, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000004>.

PENROSE, E. *The Theory of Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/Jun. 1990,

RAFUL, N.F.; JUCHEM, D.M.; CAVALHEIRO, M.E. Gestão ambiental como diferencial competitivo. *Revista Gestão Industrial*. ISSN 1808-0448 / v. 06, n. 02: p. 126-141, 2010 D.O.I.: 10.3895/S1808-04482010000200007

SHOWM, R. (2009). Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. *Organization & Environment*, 22(3), 271–292. <https://doi.org/10.1177/1086026609345216>

SOUZA, R. B. O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. 2010. 187f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, Londrina, 2010.

SOUZA, R. S. *Entendendo a questão ambiental: temas de economia, política e gestão do meio ambiente*. EDUNISC. Santa Cruz do Sul, 2000. 461 p.

VAN MARREWIJK, M. *Journal of Business Ethics* (2003) 44: 95. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>

UNITED NATIONS. Towards a pollution-free planet. Environment Assembly of the United Nations Environment Programme, 2017. Acesso em 26-dez-2018. Disponível em: [https://papersmart.unon.org/resolution/uploads/25\\_19october.pdf](https://papersmart.unon.org/resolution/uploads/25_19october.pdf)

VALLE, C. E. do. *Qualidade Ambiental: O Desafio de Ser Competitivo Protegendo O Meio Ambiente*. São Paulo: Pioneira, 2005

