

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

PAULO ROBERTO VIDIGAL
UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

RODRIGO LIMA DE MELO
UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO UNICID

LUIZ CARLOS VIDIGAL

MIRIAN MAZINI RODRIGUES
UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

ARISTIDES FARIA LOPES DOS SANTOS

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

RESUMO

Estamos vivendo em uma era em que eventos catastróficos relacionados ao clima estão ligados à atividade humana, e que provavelmente terão grande impacto sobre a maneira com a qual decidimos migrar e assentar. No cenário que nos deparamos em razão do desenvolvimento sustentável e utilização consciente dos recursos naturais, se justifica a pesquisa realizada, abordando o seguinte problema de pesquisa: qual o nível de participação das pessoas em questões que visam o desenvolvimento sustentável? No desenvolvimento da pesquisa o objetivo é utilizar o modelo de desenvolvimento de competências sustentáveis, baseado nos seguintes fatores: foco no pensamento sistêmico; preventiva, estratégica, normativa e interpessoal. Foi aplicado um questionário respondido por vinte e cinco respondentes. Chegou-se à conclusão que as pessoas não acreditam nas punições dos agentes que causam prejuízos ao meio ambiente e que precisam participar de programas e projetos de preservação e desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Competências. Sustentabilidade. Organizações.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com declarações da ONU, no ano de 2019. Ao longo da história humana, a migração e o clima sempre estiveram interligados. Agora, na era contemporânea, os impactos da crise climática provocada pelo homem devem alterar extensivamente os padrões de assentamentos humanos. Segundo a chefe da divisão de Migração, Meio Ambiente e Mudança Climática da Organização Internacional para as Migrações (OIM), estamos vivendo em uma era em que eventos catastróficos relacionados ao clima estão ligados à atividade humana, e que provavelmente terão grande impacto sobre a maneira com a qual decidimos migrar e assentar. “Há previsões para o século 21 que indicam que até mais pessoas terão que se movimentar como resultado destes impactos climáticos adversos. O Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC), principal autoridade da ONU para ciências climáticas, tem afirmado repetidamente que as mudanças geradas pela crise climática irão influenciar padrões de migração”

No cenário que nos deparamos em razão do desenvolvimento sustentável e utilização consciente dos recursos naturais, se justifica a pesquisa realizada, abordando o seguinte problema de

pesquisa: qual o nível de participação das pessoas em questões que visam o desenvolvimento sustentável?

O objetivo é utilizar o modelo de desenvolvimento de competências sustentáveis, baseado nos seguintes fatores: foco no pensamento sistêmico; preventiva, estratégica, normativa e interpessoal.

Foram elaboradas cinco questões, respondidas por vinte e cinco pessoas, utilizando a escala Likert de 1 a 07, para avaliação do nível de intensidade.

O item que teve o menor nível de desenvolvimento das competências para o desenvolvimento sustentável com 43% foi: Qual seu nível de percepção nos últimos 05 anos (2015 - 2019) de aplicação de normas e punições ambientais pelo governo (por meio das leis) às empresas ou indivíduos que praticam ações ilegais que prejudicam o meio ambiente?

Demonstrando que as pessoas não acreditam nas punições dos agentes que causam prejuízos ao meio ambiente.

Já a questão que aprestou o maior nível de desenvolvimento das competências em 65% foi:

Nos últimos 05 anos (2015 - 2019). Qual a intensidade de sua participação em projetos de preservação ambiental (Exemplo: Coleta seletiva/Economia de água/economia de energia elétrica, etc.)?

Demonstrando que as pessoas estão conscientes que precisam participar de programas e projetos de preservação e desenvolvimento sustentável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações são a base de estruturação da sociedade, assim, as competências para a sustentabilidade definem a capacidade de desenvolvimento de processos participativos efetivos, capazes de promover ciclos de feedback que institucionalizem mudanças (BRUNSTEIN e BOULOS, 2009).

As articulações das competências vão gerar as transformações sociais. A competência gerada no contexto do mundo do trabalho deve ser entendida como um conjunto integrado de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial competitivo para as empresas, não podendo ser comparado somente como um ativo físico (HANSEN, PERRY e REESE, 2004).

Esta postura requer comunicação, comprometimento da sociedade e dos indivíduos, em diversos níveis e funções.

A formação da competência essencial ou transformadora depende do acúmulo de um amplo conjunto de competências e são desenvolvidas ao longo de muitos anos, num processo de aprendizagem que não é facilmente imitado (HUNT e MORGAN, 1995).

No ano de 2.008, foi realizado o relatório do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)*, sobre as competências para a sustentabilidade, trazendo as seguintes contribuições: As ações que promovem o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade a atuação das necessidades de grupos de interesse, tanto n busca de equilíbrio bem como no reconhecimento de direitos. Este posicionamento, foi formalizado no documento chamado *Driving success: human resources and sustainable development*, que tem como objetivo o debate sobre o tema sustentabilidade em gestão de pessoas nas organizações.

Assim, o relatório define um modelo de competências básicas necessárias posicionamento as pessoas no processo de desenvolvimento de uma visão sobre a importância da sustentabilidade no seu contexto comunitário, organizacional e social.

Pode-se identificar três principais eixos que direcional o modelo de formação de competências para a sustentabilidade (figura 1):

1. Estratégia (como os atores se movimentam com relação à sustentabilidade)
2. Grupos de interesse (*stakeholders*)
3. Liderança (Característica de planejamento, empreendimento e inovações).



Figura 1 – Fatores que interferem na formação de competências para a sustentabilidade – Elaborado pelos autores.

O conhecimento produzido neste processo de interação e experimentação contínua, com os diferentes interesses dos grupos e a constante tentativa de buscar equilíbrio tendo como base o reconhecimento de seus direitos e deveres dá suporte ao desenvolvimento das competências.

Nas organizações as habilidades dos colaboradores são mobilizadas em direção aos interesses coletivos e organizacionais, desenvolvendo a competência social, dentro dos objetivos da sustentabilidade, agregando valor econômico para as empresas e valor social para o funcionário ou colaborador (FLEURY e FLEURY, 2005). Estas ações visam o desenvolvimento da autonomia nos indivíduos em relação às suas decisões e escolhas. De acordo com diversos relatórios governamentais e não governamentais, faltam competências para os grandes desafios organizacionais e sociais, dentre os quais o desenvolvimento sustentável, que em grande parte não são compreendidos. Assim, desenvolvendo competências, os indivíduos, grupos e organizações serão capazes de gerar valores positivos para a sociedade (FLEURY e FLEURY, 2004).

No ano de 2006 em pesquisa realizada por Wilson, Lensen e Hind (2006), identificou que as empresas IBM, Johnson & Johnson, Microsoft, Shell e Unilever, verificou a tomada de decisão dos líderes e suas relações com questões sociais e ambientais. A proposta foi debater estratégias adotadas pelos gerentes em desenvolver conhecimentos, habilidades e competências suficientemente relevantes para atender às demandas de concorrência das organizações contemporâneas. Foram apontadas as seguintes competências como sendo importantes para o avanço da sustentabilidade nas organizações:

- a) Competência sócio empresarial: Tem como proposta estabelecer relações entre a Sociedade e as Empresas, cabe ao gestor e as partes interessadas o reconhecimento das relações e as interações internas e as dinâmicas da sociedade em seus aspectos econômicos e ambientais e culturais externos. As soluções sustentáveis devem ser o objetivo dos gestores, desenvolvendo a capacidade de interpretar os sinais externos e a interação com o ambiente externo.
- b) Competência sobre a diversidade: Tem como proposta reconhecer diversidade. A postura do gestor e das partes interessadas é estar focada na atuação em equipes de trabalhos, com objetivo de refletir sobre a diversidade de opiniões e pensamentos presentes e obter consenso nas comunidades nas quais operam.
- c) Competência de comunicação com as partes interessadas: Tem como proposta manter um diálogo significativo com os diferentes grupos de interesse da organização. O objetivo é estabelecer estratégias de consenso, interagindo com as partes interessadas (*stakeholders*), com posicionamento de diálogo e decisões conjuntas, nas tomadas de decisões.

A competência organizacional, pela pesquisa acaba sendo definida por meio das proposições inseridas na compreensão das temáticas da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial. Esta capacidade se define em saber lidar com os impactos sociais e ambientais da gestão das organizações em múltiplos grupos de interesse e estabelecer diálogos entre empresas e sociedade em direção à construção de uma forma diferenciada de gestão (WILSON, LENSSEN e HIND, 2006).

Para o desenvolvimento de competências voltadas para a sustentabilidade nas organizações, implica em muitos casos na revisão dos modelos de gestão e condução dos negócios (ALMEIDA, 2007). Neste sentido, o autor afirma que são redefinidas as estruturas de poder, além de exigir o equilíbrio de objetivos econômicos, ambientais e sociais, operar na sustentabilidade implica atuar em um mundo tripolar, no qual são considerados os anseios que influenciam no processo de tomada de decisões, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil (figura 2).

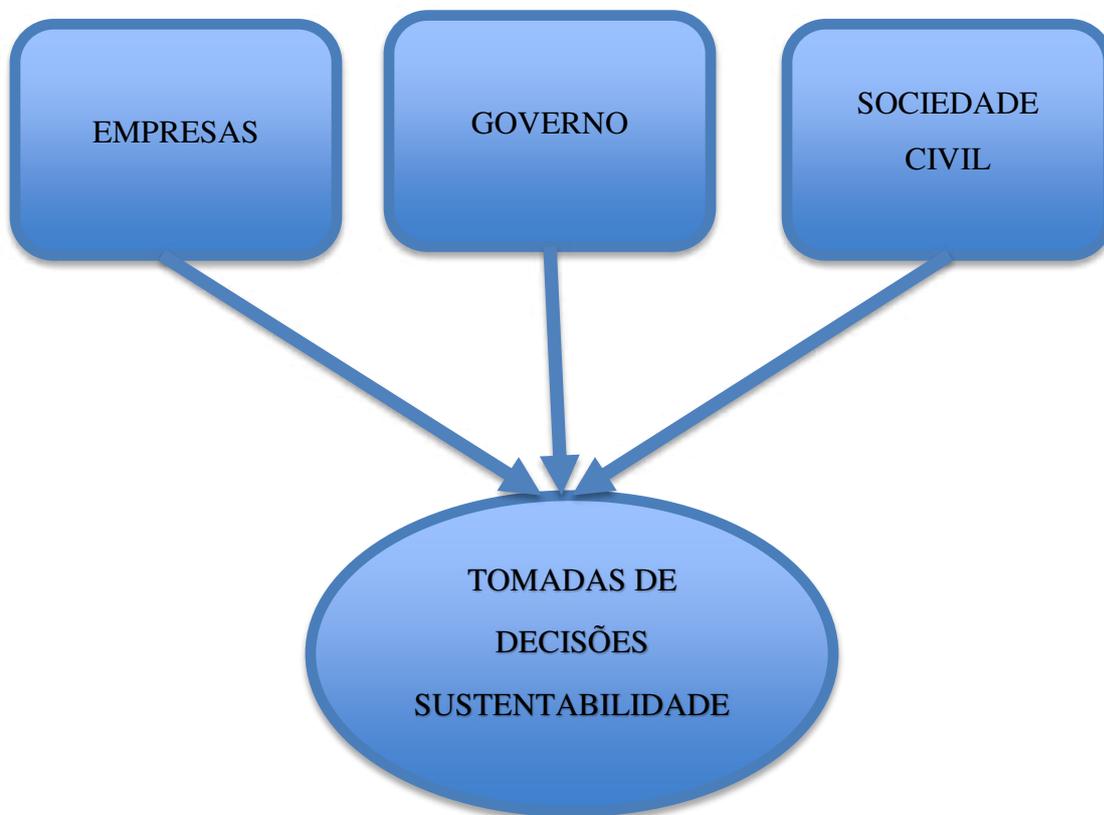


Figura 2 – Atores que influenciam nas tomadas de decisões sustentáveis – elaborada pelos autores

Neste sentido, a discussão sobre a sustentabilidade se direciona para ter cunho ideológico e político, não somente sobre ecologia e economia, sendo necessária a flexibilização das ações

das tomadas de decisões nas empresas, tendo o apoio e parceira do governo e da sociedade civil (figura 2). Este processo de interação é visto como uma investigação crítica, considerando as forças econômicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais que a nutrem ou a impedem (SPRINGETT, 2005).

Tendo como pressuposto que a ideologia dominante com que os negócios são conduzidos deve ser alinhada e direcionada para o desenvolvimento sustentável, deve-se reconhecer a importância da aprendizagem tanto em nível individual como coletivo, para a geração das competências na proposta da conscientização por meio da educação para a sustentabilidade, na crença que as pessoas agem dentro de uma perspectiva política, crítica e emancipatória, visando romper com a forma clássica e ideologicamente dominante (SPRINGETT, 2005).

É um desafio para as instituições, organizações e sociedade civil a racionalidade do paradigma capitalista da produção e do consumo em relação ao desenvolvimento sustentável. Assim a capacitação por meio da educação para a sustentabilidade é um ponto de divergência em confronto aos interesses da tensão existente causadas pelas estruturas de poder e modelos tradicionais das organizações (CARVALHO e BARBIERI, 2010).

Quando se trata da educação para a sustentabilidade, o foco deve ser o “como fazer”, tendo como base as estratégias, saindo do “o que” fazer. Esta proposta deve estar estruturada nos valores das organizações (SPRINGETT, 2005). Os diferentes estilos devem ser entendidos de acordo com Kleef e Roome (2007), é importante reconhecer os diferentes estilos e culturas gerenciais e seus acordos e conflitos com as Organizações Não Governamentais (ONGs) e empresas. O processo de gestão deve avaliar os riscos a serem assumidos, com a inclusão de novos parceiros tendo como meta a força nas tomadas de decisões.

Neste contexto de acordo com Kleef e Roome (2007), o desenvolvimento de competências em busca de inovações tendo como base o desenvolvimento sustentável deve estar baseado nas seguintes ações (figura 3):

- a) Pensamento sistêmico: Estabelece como proposta do desenvolvimento tanto no nível individual como coletivo as visões estratégicas nas relações como o meio ambiente.
- b) Aprendizagem transformadora: Proposição de soluções, tendo como referência as expectativas, valores e pressupostos culturais dos diferentes atores com suas diferenças culturais, networks, com soluções inovadoras em rede.
- c) Interação ambiental: Por meio do consenso entre os atores participantes do processo, integrar conhecimentos e perspectivas diferentes, atuando em rede, buscando cumprir critérios e indicadores tradicionais de eficiência com eco e sócio eficiência;

- d) Inovação: Promover inovação radical ou sistêmica, propondo o desenvolvimento de modelos de negócios alternativos, com métodos e trajetórias dinâmicas e pragmáticas.
- e) Interação social: Criar e cultivar networks diversos, para entrar em consenso com os atores da rede, lidando com incertezas. Estar atento para negociar com os atores não familiares culturalmente, tanto dentro como fora das organizações, buscando sempre o consenso.
- f) Compartilhar Visão: Promover consenso entre os diferentes stakeholders (locais), adotando visão compartilhada, promovendo ações a curto, médio e longo prazos, visando ser produtivo, maximizando resultados.



Figura 3 – Ações para desenvolvimento das competências sustentáveis – Elaborado pelos autores.

Desenvolver competências para a sustentabilidade, tem que levar em conta agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente. Cabe destacar que a sustentabilidade organizacional pode ser desenvolvida, também, mediante as competências individuais sob a ótica do saber agir, assumir responsabilidades e ter iniciativa (DUTRA, 2012; FLEURY e FLEURY, 2004).

Em pesquisa realizada por Wiek, Withycombe e Redman (2011), de cunho bibliográfico, apresentou uma profunda revisão com as sínteses das principais contribuições da literatura sobre o tema. O Quadro 1 apresenta um resumo detalhado das competências para a sustentabilidade apontadas pelos autores, evidenciando suas principais características e definições.

Competência para a sustentabilidade	Definição/característica
PENSAMENTO SISTÊMICO	Análise conjunta de sistemas complexos (sociedade, meio ambiente, economia etc.) e em diferentes escalas (local a global), levando-se em conta o feedback e problemas relacionados à sustentabilidade. Deve-se levar em consideração o conhecimento sistêmico adquirido, incluindo conceitos como estrutura, função, relações de causa e efeito, mas também percepções, decisões e regulamentos.
PREVENTIVA	Análise de cenário futuro, levando-se em consideração questões relativas à resolução de problemas sobre sustentabilidade. Deve-se levar em consideração habilidades criativas e construtivas.
NORMATIVA	Tem como base o conhecimento normativo adquirido, conceitos sobre justiça, ética, valores e princípios sociais e ecológicos. Deve-se avaliar coletivamente a sustentabilidade em sua situação atual e proposta, atuando com a visão sistêmica e coletiva.
ESTRATÉGICA	Desenvolver e aplicar métodos analisando a viabilidade sistêmica, com base nos princípios de eficácia e eficiência, tendo como proposta a transformação em direção à sustentabilidade.
INTERPESSOAL	Desenvolver a capacidade de comunicação, liderança, negociação e tomadas de decisão. Tem como proposta conviver e negociar diante da diversidade entre as culturas e grupos sociais.

Quadro 1 – Competências para a sustentabilidade – Adaptada pelos autores.

A proposta do desenvolvimento sustentável tem como base que uma organização que busca alcançar o desenvolvimento pleno, seus gestores e colaboradores devem ter competências e atuar em programas e projetos para esse fim, com o intuito de conduzir os demais indivíduos rumo aos objetivos organizacionais. As competências são consideradas como de suporte ou primárias ao atingimento da sustentabilidade organizacional. Os resultados individuais, fruto dos desempenhos dos colaboradores, se traduzem em ações para a sustentabilidade (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O propósito desta pesquisa foi analisar o desenvolvimento das competências com o objetivo do desenvolvimento sustentável a partir de estudos já realizados e aplicação de questionário baseado no quadro 1, competências para a sustentabilidade.

Para tanto, este trabalho adotou a metodologia de pesquisa qualitativa descritiva por meio de estudo de caso (YIN, 2010), que envolve o estudo de um ambiente contemporâneo, no qual o desenvolvimento sustentável é um tema de extrema importância.

A coleta de dados foi feita de duas formas: (1) bibliográfica; e (2) questionário composto de cinco questões, por meio de endereço eletrônico.

A análise das informações foi feita com base na técnica de “Análise de Conteúdo”, (BARDIN, 1977) orientada pelos conceitos do modelo teórico. Ou seja, envolveu a identificação das atividades que compõem - as ações que devem ser adotadas pelos atores para o desenvolvimento sustentável (Figura 3 – Ações para desenvolvimento das competências sustentáveis).

4. PESQUISA REALIZADA

Foi aplicada pesquisa para vinte e cinco (25) respondentes no período de 01 de julho a 04 de agosto de 2019, obtendo as seguintes respostas (Quadro 2):

Competência para a sustentabilidade	Definição/característica	Questões Aplicadas 25 respondentes	Total de respostas %
PENSAMENTO SISTÊMICO	Análise conjunta de sistemas complexos (sociedade, meio ambiente, economia etc.) e em diferentes escalas (local a global), levando-se em conta o feedback e problemas relacionados à sustentabilidade. Deve-se levar em consideração o conhecimento sistêmico adquirido, incluindo conceitos como estrutura, função, relações de causa e efeito, mas também percepções, decisões e regulamentos.	1. Nos últimos 05 anos (2015 - 2019). Qual a intensidade de participação das Empresas nas quais você trabalha/trabalhou ou tem contato, participam e dão importância aos Programas AMBIENTAIS (Você fica sabendo e participa)?	91 = 52%
PREVENTIVA	Análise de cenário futuro, levando-se em consideração questões relativas à resolução de problemas sobre sustentabilidade. Deve-se levar em consideração habilidades criativas e construtivas.	2. Nos últimos 05 anos (2015 - 2019) Qual a intensidade de sua participação em projetos de preservação ambiental (Exemplo: Coleta seletiva/Economia de água/economia de energia elétrica, etc.)	114 = 65%
NORMATIVA	Tem como base o conhecimento normativo adquirido, conceitos sobre justiça, ética, valores e princípios sociais e ecológicos. Deve-se avaliar coletivamente a sustentabilidade em sua situação atual e proposta, atuando com a visão sistêmica e coletiva.	3. Qual seu nível de percepção nos últimos 05 anos (2015 - 2019) de aplicação de normas e punições ambientais pelo governo (por meio das leis) às empresas ou indivíduos que praticam ações ilegais que prejudicam o meio ambiente?	76 = 43%

ESTRATÉGICA	Desenvolver e aplicar métodos analisando a viabilidade sistêmica, com base nos princípios de eficácia e eficiência, tendo como proposta a transformação em direção à sustentabilidade.	4. Qual o nível de importância e organização que as Empresas/Instituições dão para projetos ambientais nos últimos 05 anos (2015 - 2019), no seu Planejamento Estratégico. (Qual o nível de importância você tem percebido?)	101 = 58%
INTERPESSOAL	Desenvolver a capacidade de comunicação, liderança, negociação e tomadas de decisão. Tem como proposta conviver e negociar diante da diversidade entre as culturas e grupos sociais.	5. Qual seu nível de participação em eventos nos últimos 05 anos (2015 - 2019), na área de preservação ambiental (trilhas; caminhadas e projetos que visam a preservação e ou educação ambiental)?	82 = 47%

Quadro 2 – Pesquisa realizada - Adaptado de Wiek, Withycombe e Redman (2011).

5. CONCLUSÕES

Pode-se observar que a competência que precisa ser mais trabalhada é a normativa que está em 43% no que se refere ao nível de percepção nos últimos 05 anos (2015 - 2019), cujas competências têm como base o conhecimento normativo adquirido, conceitos sobre justiça, ética, valores e princípios sociais e ecológicos. Deve-se avaliar coletivamente a sustentabilidade em sua situação atual e proposta, atuando com a visão sistêmica e coletiva. Demonstra que a sociedade está carente quanto ao papel regulatório que o governo estabelece diante aos crimes ambientais, que são televisionados, como as catástrofes de Marina, com o rompimento das barragens e a falta de atuação e punição quanto aos aspectos causadores e prestação de contas para a sociedade.

Por outro lado, a participação das pessoas em suas comunidades está desenvolvendo competências participativas que se manifestam na prevenção no item:

Análise de cenário futuro, levando-se em consideração questões relativas à resolução de problemas sobre sustentabilidade. Deve-se levar em consideração habilidades criativas e construtivas. Apresentando 65% de participação em participação em projetos de preservação ambiental.

É perceptível que as pessoas em suas comunidades estão conscientes que a suas participações são fundamentais até como fator de pressão para a conscientização de preservação da natureza e cuidados quanto ao desenvolvimento sustentável.

A pesquisa pode ser aplicada em instituições, comunidades, prefeitura para se debater o assunto e desenvolver as competências de forma integrada com os atores que fazem parte do processo para o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. AUTIO, E. et al. Entrepreneurial innovation: the importance of context. *Research Policy*, v. 43, p. 1097-1108, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. **Sustentabilidade, sentido e ação**: contribuições para o desenvolvimento da competência societal. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Anais..., João Pessoa, 2011.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. **Competência societal**: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para sustentabilidade. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. Anais..., Rio de Janeiro, 2010.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. **Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societais**. *Revista O&S*, v. 19, n. 63, p. 583-598, 2012.

BRUNSTEIN, J; BOULOS, S. **A dimensão política da competência dos executivos em sua relação com stakeholders**. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. Anais..., São Paulo, 2009.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. **Innovation for sustainability**: overcoming the productivity of the sugar-and-ethanol industry's conventional system. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 5, n. 4, p. 83-94, 2010.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **In search of competence**: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 9, p. 1640-1655, 2005.

HANSEN, M. H.; PERRY, L. T.; REESE, C. S. **A Bayesian operationalization of the resource-based view**. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane, v. 25, p. 1279-1295, 2004.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. **The comparative advantage theory of competition**. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.

SPRINGETT, D. **Education for sustainability in the business studies curriculum**: a call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*, v. 14, p. 146-159, 2005.

WILSON, A.; LENSSEN, G.; HIND, P. **Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility**: a research report for the European business in society. EABIS, UK, jul. 2006.

YIN Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Ana Trorell, Revisão Cláudio Damacena - 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.