

COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO APLICADO AO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DO RS

HILBERTO CARLOS SCHAURICH

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - IFRS

LISIANE CELIA PALMA

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL

Introdução

Considerando-se a relevância da sustentabilidade como estratégia organizacional, o grande desafio das organizações tem sido encontrar colaboradores cujas habilidades e competências estejam alinhadas a esta estratégia. A razão que nos leva a mergulhar neste assunto é o desafio encontrado pelas organizações em desenvolver novas competências, devido ao aumento da complexidade no mundo empresarial gerado a partir da busca de novas estratégias para tornar as organizações mais competitivas, pois a cada reposicionamento estratégico da organização, novas habilidades são demandadas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa para este estudo é: como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas no setor público do Estado do Rio Grande do Sul? E para responder esta questão problema nos pautaremos no objetivo geral deste estudo que é analisar como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul.

Fundamentação Teórica

Nesta seção, aborda-se os conceitos de competência e sustentabilidade, bem como, o desenvolvimento conceitual de competência individual e organizacional e por fim, como resultados da pesquisa, como ocorre o desenvolvimento das competências para sustentabilidade no setor público do Estado do RS. Apresenta-se um conjunto de ideias, discussões e resultados alcançados por alguns autores que já pesquisaram sobre o assunto proposto neste estudo.

Metodologia

Para o desenvolvimento de estudo realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre competências e sustentabilidade, e suas relações. O levantamento de campo foi realizado no Departamento de Gestão de Pessoas, vinculado a Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Estado do RS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com a gestora do departamento de Gestão de Pessoas e com os chefes de divisão que compõem o departamento.

Análise dos Resultados

Os resultados são parciais, pois a pesquisa está em andamento.

Conclusão

Por fim, pode-se afirmar que as competências para sustentabilidade são essenciais para o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade, sendo importante a discussão desse tema dentro das organizações públicas, além das privadas.

Referências Bibliográficas

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. Rio de Janeiro, Cad. EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 3, Set. 2017, p. 428-444. MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Claudia; GALLELI, Barbara. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 44, p. 91-110, abril 2016.

Palavras Chave

Competências, Sustentabilidade, Serviço Público

Agradecimento a órgão de fomento

Esta pesquisa é independente portanto, não possui apoio de órgãos de fomento.

COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO APLICADO AO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DO RS.

Autor: Hilberto Carlos Schaurich - IFRS
Orientadora: Lisiane Celia Palma - IFRS

RESUMO: Considerando-se a relevância da sustentabilidade como estratégia organizacional, o grande desafio das organizações tem sido encontrar colaboradores cujas habilidades e competências estejam alinhadas a esta estratégia. Diante disso, este estudo objetiva explorar o desenvolvimento das competências para sustentabilidade no serviço público estadual do RS. A principal questão em análise é como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre competências e sustentabilidade, e suas relações. O levantamento de campo foi realizado no Departamento de Gestão de Pessoas, vinculado a Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Estado do RS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com a gestora do departamento de Gestão de Pessoas e com os chefes de divisão que compõem o departamento. Os resultados são parciais, pois a pesquisa está em andamento. Por fim, pode-se afirmar que as competências para sustentabilidade são essenciais para o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade, sendo importante a discussão desse tema dentro das organizações públicas, além das privadas.

Palavras-chave: Competências. Sustentabilidade. Serviço Público.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade organizacional é um campo rico e oferece várias possibilidades a serem exploradas, principalmente por se tratar de um assunto recente cuja notoriedade se dá a partir do início deste século e milênio, quando o desenvolvimento sustentável aparece como um dos movimentos sociais mais importantes, auxiliado tanto por iniciativas voluntárias, quanto de grandes empresas que criaram organizações demonstrando seu comprometimento com este movimento (DIAS, 2017).

O número de empresas que tem adotado a sustentabilidade como estratégia organizacional, cresceu muito nas últimas duas décadas, e junto com este crescimento vieram também novos e grandes desafios, encontrar colaboradores afinados cujas habilidades e competências estivessem alinhadas com a nova estratégia organizacional. A sustentabilidade aplicada ao contexto das organizações impacta de forma significativa na cultura organizacional, pois ela interrompe atividades rotineiras, provoca o uso da criatividade, estimula a mudança de mindset e exige uma liderança cuja consciência seja de sustentabilidade (KUZMA, DOLIVEIRA, SILVA, 2017).

Tem-se um especial interesse na área do desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, por estar trabalhando numa instituição pública de meio ambiente, responsável pela formação de políticas públicas para o meio ambiente e para sustentabilidade. Dessa forma, busca-se contribuir, por meio dos resultados a serem alcançados neste estudo, o desenvolvimento de competências para sustentabilidade em instituições públicas e privadas, oferecendo novas proposições que venham auxiliar na formação e desenvolvimento dessas competências.

Outra razão que nos leva a mergulhar neste assunto é o desafio encontrado pelas organizações em desenvolver novas competências, devido ao aumento da complexidade no mundo empresarial gerado a partir da busca de novas estratégias para tornar as organizações mais competitivas. A cada reposicionamento estratégico da organização, novas habilidades são demandadas, as quais nem sempre estão disponíveis no seu quadro funcional, necessitando desenvolvê-las ou captá-las externamente (KUZMA, DOLIVEIRA, SILVA, 2017).

Neste estudo iremos abordar a temática das competências para sustentabilidade no setor público do Estado do RS e para explorar este tema procuraremos responder a seguinte questão problema, como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas no setor público do Estado do Rio Grande do Sul? E para responder esta questão problema nos pautaremos no

objetivo geral deste estudo que é analisar como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul.

MÉTODO

Na investigação do tema proposto para este estudo utilizou-se os procedimentos metodológicos detalhados a seguir.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, pois este método prevê o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que estão diretamente envolvidas na questão problema pesquisada (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52). As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é um estudo de caso único. Este procedimento técnico de pesquisa utiliza um texto único para analisar e descrever o caso (YIN, 2015). Uma das razões para se optar pelo caso único ao invés de um de casos múltiplos, no desenvolvimento de um projeto, é que o caso único pode trazer maior assertividade de uma teoria relevante (YIN, 2015).

Os estudos de caso de modo geral tratam conjunturas particulares e exclusivas, mas podem ocorrer situações de generalização, apesar de que este não seja o objetivo principal deste tipo de estudo, como também não é objetivo que sejam propostas hipóteses e preceitos generalizantes das circunstâncias investigadas (JESUS, LIMA). “O estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 650).

Este estudo de caso será desenvolvido no DEGEP - Departamento de Gestão de Pessoas da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SUGEP, vinculada a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul. O DEGEP subdivide-se em: Divisão de Planejamento de Gestão de Pessoas; Divisão de Provimento e Vacância; Divisão de Gestão de Pessoas por Competências; Divisão de Gestão de Estruturas e Projetos; Divisão de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas e Divisão de Benefícios e Vantagens.

O caso a ser estudado será como o DEGEP está atuando no desenvolvimento das competências organizacionais para sustentabilidade, dos servidores públicos estaduais, do quadro geral ou da abrangência do departamento. Serão entrevistadas três equipes: a do Gabinete, composta pela diretoria do DEGEP, a da Divisão 1

de Gestão de Pessoas por Competências e a DICORP.

A coleta de dados será feita mediante a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado, análise de documentos e observação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa são parciais, pois os resultados dos dados levantados nas entrevistas estão em fase de compilação. Os resultados disponíveis no momento são os bibliográficos conforme segue.

Competências para sustentabilidade, segundo Kuzma, Doliveira e Silva, (2017, p. 432), "pode ser definida como aquelas que são capazes de desenvolver e/ou manter processos participativos efetivos, estruturas de governança empoderadoras e incentivar e promover ciclos de feedback que institucionalizem mudanças". Estas competências, de forma abrangente são conceituadas como as habilidades e conhecimentos para implementar mudanças no comportamento econômico, ecológico e social, sem que tais mudanças sejam sempre apenas uma reação a problemas pré-existentes. A junção de competência e sustentabilidade resulta no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o desempenho bem sucedido de tarefas, bem como a resolução de desafios, oportunidades e problemas de sustentabilidade do mundo real (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011).

Com base nas principais contribuições da literatura sobre o tema, as competências-chave para sustentabilidade que se destacam são: competência de pensamento sistêmico, competência antecipatória, competência normativa, competência estratégica e competência interpessoal (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011).

Competência para sustentabilidade	Característica/Definição
Pensamento Sistêmico	É a capacidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes contextos (sociedade, meio ambiente e economia) e em diferentes abrangências (local a global), considerando-se os efeitos em cascata, a inércia, o ciclo de feedback e outras características sistêmicas, relacionadas com questões de sustentabilidade. O sistema complexo tem sido usado como um conceito aberto para inclusão de dados qualitativos, quantitativos, narrativas e descrições densas. A capacidade para analisar os sistemas complexos baseia-se no conhecimento sistêmico adquirido, incluindo conceitos como estrutura, função, relações causa-efeito, mas também percepções, motivos, decisões e regulamentos, bem como métodos e metodologias como modelagem qualitativa e quantitativa.
Antecipatória	É a capacidade de analisar, avaliar e elaborar coletivamente um diagnóstico futuro relacionado a questões de sustentabilidade e do prognóstico para

	resolução de problemas de sustentabilidade. Esta capacidade de analisar, avaliar e elaborar baseia-se em conhecimentos adquiridos e orientados para o futuro, incluindo conceitos como tempo e incerteza, bem como métodos e metodologias como simulação e análise de cenários. Para análise de eventos futuros requer-se competências comparativas que se relacionam com o estado da arte, e de habilidades criativas e construtivas.
Normativa	É a capacidade de mapear, especificar, aplicar, conciliar e negociar coletivamente valores, princípios, objetivos e metas de sustentabilidade. Esta capacidade visa avaliar coletivamente a insustentabilidade dos estados atuais e/ou futuros dos sistemas sócio-ecológicos e criar e elaborar coletivamente visões de sustentabilidade para estes sistemas. Baseia-se no conhecimento normativo adquirido, incluindo conceitos de justiça, equidade, integridade socioecológica e ética; bem como métodos e metodologias como avaliação multicritério e visão estruturada.
Estratégica	É a capacidade de conceber e implementar coletivamente intervenções, transições e estratégias de governança transformadoras rumo a sustentabilidade. Esta capacidade requer uma compreensão profunda de conceitos estratégicos como intencionalidade, barreiras, alianças, conhecimento sobre a viabilidade, eficiência e eficácia das intervenções sistêmicas. Esta competência possui a metodologia da concepção, teste, implementação, avaliação e adaptação de políticas, programas e ações, planos, envolvendo diversos atores sociais, facilitando perspectivas variadas e reconhecendo evidências inconclusivas.
Interpessoal	É a capacidade de motivar, capacitar e facilitar pesquisas colaborativas e participativas sobre sustentabilidade e resolução de problemas. Esta capacidade inclui também competências avançadas em comunicação, deliberação e negociação, colaboração, liderança e empatia. Todas estas competências são particularmente importantes para uma colaboração bem sucedida entre as partes interessadas e uma necessidade para a maioria dos métodos atribuídos as competências anteriores.

Fonte: Adaptado de Wiek, Withycombe e Redman (2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, pode-se afirmar que as competências para sustentabilidade são essenciais para o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade, sendo importante a discussão desse tema dentro das organizações públicas, além das privadas.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

BARBIERI, J. C. *et al*, Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. São Paulo, Revista de Administração Eletrônica, v. 50, nº2, abr/jun 2010, p. 146-154.

BRUNSTEIN, Janette; RODRIGUES, Andrea Leite. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. *Revista Alcance*, v. 21, n. 1 (Jan-Mar), p. 005-024, 2014.

BRUNSTEIN, Janette; SCARTEZINI, Vivian Neri; RODRIGUES, Andrea Leite. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societais. *Organizações & Sociedade*, v. 19, p. 583-598, 2012.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 28.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Em Busca da Competência*. ANPAD, 2000, p. 1-11. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-24.pdf>. Acesso em 12/03/2019.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

JESUS, Wevwrton Santos de; LIMA, João P. Mendonça. O Estudo de Caso in: https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/12230130072012Pesquisa_em_Ensino_de_Qu%C3%83%C2%ADmica_aula_5.pdf

KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. *Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática*. Rio de Janeiro, Cad. EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 3, Set. 2017, p. 428-444.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 52.

MELO NETO, F. P. de; BRENNAND, J. M. *Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004, p. 72-89.

MOURA, et. Al. Competências requeridas no mercado globalizado. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.) *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 77-98.

MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Cláudia; GALLELI, Barbara. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 44, p. 91-110, abril 2016.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAAD, Danielle de Souza; FOLETTTO, Jussara; MACHADO, Marcos Vinícios. A sustentabilidade centrada no trabalho do indivíduo. *Uma Nova Pedagogia para a Sociedade*

Futura, p. 726-728, 2018.

SANTOS, É. H.; SILVA, M. A.. Sustentabilidade Organizacional: um novo modelo de negócio. São Paulo, Revista Ciência Contemporânea, jun./dez. 2017, v.2, n.1, p. 75 – 94.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. Tradução Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo, Atlas, 2012, p. 68.

Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos; tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5.ed – Porto Alegre : Bookman, 2015.

WIEK, Arnim; WITHYCOMBE, Lauren; REDMAN, Charles L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. Sustainability science, v. 6, p. 203-218, 2011.

WILSON, Andrew; LENSSEN, Gilbert; HIND, P. Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility: a research report for the European business in society. UK: European Academy of Business in Society-EABIS, UK, 2006.