

ANÁLISE DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE SUSTENTABILIDADE E COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR ELETROELETRÔNICO

ANALYZING THE INTER-RELATIONS BETWEEN SUSTAINABILITY AND COMPETENCES:
A STUDY IN AN ELECTRO-ELECTRONIC INDUSTRY

LUCIANO MUNCK
munck@uel.br

RAFAEL BORIM-DE-SOUZA
rafaborim@yahoo.com

RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo geral de ampliar a compreensão dos vínculos que permitem um melhor alinhamento entre a sustentabilidade organizacional e as competências organizacionais necessárias para seu acontecimento em um contexto de gestão específico. Observou-se nos referenciais teóricos pesquisados que competências organizacionais coerentes tendem a proporcionar o alcance de melhores resultados no desenvolvimento dos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional. Metodologicamente foi percorrido um caminho pautado pela realização de uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa) que exigiu a realização de um levantamento bibliográfico e o desenvolvimento de um estudo de caso na "Empresa ISE" por meio da realização de entrevistas não estruturadas e em profundidade, da análise do conteúdo destas entrevistas, da aplicação de formulários de pesquisa (instrumento de pesquisa quantitativo) e da realização de entrevistas semiestruturadas, procedimentos estes que foram analisados pela lógica da triangulação metodológica entre métodos. O que ficou claro por meio da pesquisa empírica realizada é que na "Empresa ISE", em relação às ações necessárias para promover os pilares da sustentabilidade organizacional, as competências organizacionais não participam de uma representatividade gerencial que legitime seu potencial de interligar indivíduos e organização por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual o ser humano possa ser valorizado como agente de mudanças e a referida organização passe a ser reconhecida como um ambiente de recepção, tratamento e disseminação destas revoluções.

Palavras-chave: sustentabilidade, competências, organização.

ABSTRACT

This article aims to improve the debate about links for a better alignment between corporate sustainability and organizational competences. The theoretical discussions state that coherent organizational competences may promote better results in the development of the economic, environmental and social pillars of the corporate sustainability. The research is mixed (quantitative and qualitative) and required a bibliographical survey and the application of a case study methodology in the 'Empresa ISE'. The case study counted with the realization of no structured

interviews, the analysis of the content of these interviews, the application of research forms and the realization of semi structured interviews. These data were analyzed by the methodological triangulation between methods technique. The organizational competences of the 'Empresa ISE', regarding the actions to promote the pillars of sustainability, do not have managerial representativeness. This impairs the process of linking individuals and organizations in a systemic comprehension of reality, in which men can be recognized as transformation agents and the organizations can be accepted as the place where all these revolutions are received, treated and disseminated.

Key words: sustainability, competences, organization.

INTRODUÇÃO

Embora os comportamentos organizacionais interessados em aderir aos movimentos sociais mobilizados pela necessidade de viabilizar um desenvolvimento sustentável sejam merecedores de críticas e de análises que intentem averiguar os reais interesses que levam as empresas a participarem desta mobilização social, é necessário reconhecer que algo tem sido feito pelas organizações.

O engajamento organizacional com causas sustentáveis tem recebido algumas nomenclaturas específicas, tais como responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa e, mais recentemente, sustentabilidade organizacional, que, apesar de em seu início ter sido debatida por preceitos unicamente ambientais, desenvolveu-se pela agregação de princípios de gestão organizacional aos seus discursos, os quais são avaliados e legitimados junto às organizações pela criação de valor, por práticas de gestão ambiental, pela implantação de sistemas de produção ambientalmente amigáveis e por uma efetiva gestão do capital humano (Dyllick e Hockerts, 2002; McDonough e Braungart, 2002).

Um dos desafios encontrados na literatura que trata da sustentabilidade das organizações é o de identificar uma ferramenta de gestão que seja capaz de inseri-la como algo participante e resultante das práticas e das rotinas organizacionais (Azapagic, 2003; Jamali, 2006). Partindo-se do pressuposto de que o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional por parte de uma empresa é um objetivo organizacional, Maggi (2006), em suas proposições, admoesta que quanto maior a complexidade de um objetivo organizacional, melhor a capacidade de gerenciá-lo mediante a implantação de uma lógica de gestão conduzida por competências organizacionais coerentes.

A expressão "lógica das competências" foi utilizada por Tanguy (1997) para introduzir, teoricamente, uma lógica capaz de estruturar melhores processos de gestão por meio do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Para este estudo, privilegiaram-se as contribuições vinculadas às competências organizacionais, as quais, para Drejer (2002) e Mills *et al.* (2002), constituem atos organizacionais moldados e configurados pela presença e interação de recursos específicos, dos indivíduos e das tecnologias presentes no contexto da organização.

Por meio desta breve contextualização, expõe-se que, caso a lógica das competências organizacionais seja aplicada em processos de gestão por uma ótica que priorize preocupações atreladas ao desenvolvimento sustentável, melhor a capacidade de uma organização desenvolver e aplicar a sustentabilidade organizacional em suas rotinas gerenciais.

Dentro deste raciocínio, o problema que motivou a realização desta pesquisa foi: em 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, quais os vínculos necessários entre sustentabilidade e competências que permitem um melhor alinhamento destes fenômenos a fim de que os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional possam ser desenvolvidos?

Neste sentido, o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de ampliar a compreensão dos vínculos entre sustentabilidade e competências organizacionais necessárias de maneira que o alinhamento destes dois fenômenos possa ser observado em um contexto de gestão específico, a fim de que os pilares econômico, ambiental e social, aqui tratados como os sustentáculos da sustentabilidade organizacional, possam ser bem desenvolvidos.

Para o alcance deste objetivo geral, três objetivos específicos de pesquisa se apresentaram como necessários de serem respondidos, sendo eles: (i) discutir conceitos de competências organizacionais, de sustentabilidade organizacional e dos pilares da sustentabilidade organizacional; (ii) propor um caminho metodológico para verificar empiricamente a articulação entre a sustentabilidade e as competências organizacionais; e (iii) analisar em campo a relação entre as competências e o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.

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

Em pesquisas feitas aos periódicos qualificados pela CAPES no ano de 2009 como A1 e A2, artigos que fizeram

menção em seus títulos à competência, à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável foram investigados por meio da leitura de seus *abstracts*. De todos os periódicos assim caracterizados, 59 foram pesquisados desde a sua respectiva data de fundação. Foram encontrados 59 artigos que possuíam em seu título algum termo que fizesse menção às competências, e 79 artigos que indicavam alguma menção à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável. Nenhum destes 138 artigos propôs qualquer relação teórica ou empírica entre sustentabilidade e competências; logo, não foi encontrado nenhum trabalho que já tenha usufruído do objetivo geral de pesquisa proposto por meio deste artigo. Tal levantamento foi realizado com o intuito de reforçar a importância da problemática abordada por este artigo para a ciência da Administração e para o estudo da sustentabilidade organizacional.

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Esta seção procura responder parte do primeiro objetivo específico de pesquisa ao discutir alguns conceitos e os pilares da sustentabilidade organizacional. Esta, de acordo com Lélé (1991), Jiménez-Herrero (2000) e Osorio *et al.* (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 consequente 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 se unam aos processos de planejamento estratégico, por meio de decisões munidas de respostas concernentes com as circunstâncias que circundam o contexto no 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 àquele no 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 classifica as empresas em seis diferentes padrões de alcance e de 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, 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 e Braungart, 2002; Kaptein e Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006).

Organizações envolvidas ativamente no debate sobre sua sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais 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.

Dentre muitas proposições, adotou-se a abordagem sistêmica de Passet (1996), pela qual ele ressalta a interdependência dos três pilares principais inseridos no sistema de compreensão e acontecimento da sustentabilidade: o pilar econômico, o pilar ambiental e o pilar social. Em respeito à hierarquização proposta por Passet (1996), explicam-se, em seqüência, a caracterização e a contribuição de cada um desses pilares.

O pilar econômico se refere à viabilidade financeira. Ele abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo (Azapagic, 2003). A sustentabilidade econômica é cada vez mais entendida como aquela que gera valor adicionado, e não meramente como uma simples modalidade de contabilidade econômica.

Os aspectos econômicos e financeiros da sustentabilidade podem abranger: redução dos custos operacionais por meio de recursos gerenciais sistêmicos; redução do custo de exercer a atividade-foco do negócio por rigorosas políticas de integração; aumento da produtividade como uma consequência de uma mão de obra qualificada e motivada; atração de mais investidores; e, promoção de maior inclusão por índices de investimentos socialmente responsáveis (Jamali, 2006).

Para Azapagic e Perdan (2000), a viabilidade econômica do negócio é a chave motriz do desenvolvimento sustentável, pois por meio dos lucros são gerados empregos, pelos quais uma melhor condição social é alcançada pela comunidade. Todavia, duas questões relacionadas ao escopo econômico são relevantes para as organizações: as preocupações de nível macro e as preocupações de nível micro. As de nível micro estão diretamente relacionadas ao desempenho econômico das organizações e incluem mensurações financeiras usuais,

Quadro 1 – Os padrões de sustentabilidade organizacional.

Chart 1 – The corporate sustainability patterns.

1	<p style="text-align: center;">Pré-Sustentabilidade Organizacional</p> <p>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.</p>
2	<p style="text-align: center;">A Sustentabilidade Organizacional em Conformidade com a Legislação</p> <p>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.</p>
3	<p style="text-align: center;">A Sustentabilidade Organizacional Orientada pelo Lucro</p> <p>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.</p>
4	<p style="text-align: center;">A Sustentabilidade Organizacional Consciente (focada na conservação)</p> <p>Neste padrão, existe um interesse por equilibrar questões econômicas, sociais e ambientais, todas colocadas em um mesmo patamar de importância. As iniciativas relacionadas a 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.</p>
5	<p style="text-align: center;">Sustentabilidade Organizacional Sinérgica</p> <p>Este padrão de sustentabilidade organizacional busca 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 da qual participam 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.</p>
6	<p style="text-align: center;">Sustentabilidade Organizacional Holística</p> <p>Este padrão identifica que a sustentabilidade organizacional está extremamente integrada e embutida em cada um dos aspectos envolvidos nos 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.</p>

Fonte: van Marewijk (2003).

tais como volume de vendas, rotatividade do estoque, fluxo de caixa, lucros e quantidade de acionistas. As de nível macro se relacionam ao desempenho organizacional em comparação com os níveis nacionais e internacionais; elas são usualmente estruturadas pela avaliação de como a empresa contribui para o produto nacional bruto do país em que opera (Azapagic, 2003).

Dyllick e Hockerts (2002) consideram uma organização como economicamente sustentável quando ela garante, em qualquer período de tempo, um fluxo de caixa suficiente para assegurar uma liquidez necessária, enquanto participa de um processo de produção que conflui no alcance de taxas de retorno diferenciadas a serem oferecidas aos acionistas que investem nas organizações. Os autores consideram também

que a sustentabilidade econômica de uma organização indica que a mesma possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável e com lucratividade considerável.

O pilar ambiental prioriza a análise de prevenção dos impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos (ecossistemas, terra, água e ar). A responsabilidade pelo meio ambiente envolve mais do que conformidades com as regulamentações governamentais ou iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente dos recursos energéticos. Ela envolve uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais. Essa abordagem inclui a avaliação dos produtos, processos e serviços da empresa, eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas

e a minimização de práticas que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos naturais críticos (Jamali, 2006; O'Connor, 2006).

De acordo com Azapagic (2003), muitas empresas já reconhecem os principais impactos ambientais gerados por suas atividades, principalmente pela implantação de um sistema de gestão ambiental. Para um melhor entendimento das questões ambientais e para a oferta de soluções mais efetivas, esses sistemas de gestão podem ser úteis para identificar as principais fontes de problemas ambientais gerados por cada área do negócio (produção, transporte, compras, etc.). Os impactos ao longo de toda a cadeia de suprimento devem ser considerados pela utilização de análises adequadas que contemplem o ciclo de vida de todos os produtos envolvidos no sistema de produção (Azapagic e Perdan, 2000; Azapagic, 2003).

Frente a estas considerações, citam-se os comentários de Dyllick e Hockerts (2002), os quais qualificam uma organização como ambientalmente sustentável quando ela opta por utilizar recursos naturais que são consumidos em uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa inferior ao desenvolvimento de substitutos para esses recursos. Tais organizações não produzem emissões que se acumulam no meio ambiente em taxas maiores do que as capacidades de absorção e assimilação do sistema natural (McDonough e Braungart, 2002).

Finalmente, essas organizações não se envolvem com atividades que prejudiquem os serviços ecossistêmicos. Em síntese, elas procuram ir além do que está previsto nas leis ambientais e se preocupam em criar e preservar habitats seguros para qualquer forma de vida (Dyllick e Hockerts, 2002).

O pilar social contempla o impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos relacionados às sociedades são genuinamente consideradas e balanceadas. O tópico social da sustentabilidade organizacional incorpora questões relacionadas à saúde pública, questões de interesse para o bem estar e a sobrevivência das comunidades, controvérsias públicas, competências e educação, justiça social, segurança no ambiente de trabalho, boas condições de trabalho, direitos humanos, oportunidades igualitárias e garantia aos direitos trabalhistas (McDonough e Braungart, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006).

Esse pilar da sustentabilidade organizacional abrange uma série de responsabilidades que as organizações precisam ter para com as comunidades nas quais estão instaladas e, também, com a sociedade em geral, incluindo preocupações contemporâneas e futuras. Elas podem ser agrupadas nas seguintes categorias, conforme proposições de Azapagic e Perdan (2000): desenvolvimento humano e bem-estar (educação, treinamento, saúde, segurança e desenvolvimento de competências gerenciais); equidade (salários, benefícios, igualdade de oportunidades e ausência de discriminação); e considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).

Essas categorias, de acordo com Azapagic (2003), levam em conta tanto os interesses dos funcionários quanto os de toda a comunidade e almejam fazer com que as organizações sejam mais equitativas e éticas. Ao adicionar essas preocupações em sua gestão, as organizações reconhecem o valor do capital humano ao fornecerem melhores condições de saúde e segurança ao trabalhador, além de mais respeito ao meio ambiente no qual vive a comunidade onde a empresa atua. Todas essas ações resultam em melhores oportunidades pessoais e no desenvolvimento da comunidade, simplesmente pelo fato da empresa e da comunidade se engajarem em uma parceria social comum (Asadi *et al.*, 2008).

Mediante tais assertivas, Dyllick e Hockerts (2002) chegam a definir uma organização socialmente sustentável como aquela que agrega valor às comunidades nas quais realiza suas atividades operacionais ao incrementar o capital humano de seus parceiros e, também, ao alavancar o capital social dessas comunidades.

Organizações como essas gerenciam o capital social por meio de uma metodologia compreensiva, na qual os *stakeholders* são ouvidos e ensinados, a fim de que possa haver um consenso sobre os anseios dos indivíduos e as motivações que regem a empresa, para que, assim, ocorra uma concordância com os sistemas de valores que coordenam o modelo de gestão da organização. Em suma, essas organizações se preocupam em oferecer melhores condições de vida a todos os *stakeholders* com os quais se relacionam direta e indiretamente e em preservar e restaurar a riqueza dos ecossistemas (Dyllick e Hockerts, 2002; McDonough e Braungart, 2002; Jamali, 2006; Munck e Souza, 2009).

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Nesta seção busca-se alcançar os propósitos estabelecidos por meio do primeiro objetivo específico dessa pesquisa, ou seja, o de discutir os conceitos de 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.

Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem a competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". 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.

Pela reflexão sobre as definições formuladas pelos autores supramencionados propõe-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 institucionalização da 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 e Fleury, 2008).

Devido à complexidade de relacionar os estudos das competências aos contextos das organizações, observa-se uma tendência de alguns pesquisadores relacionarem tal tema a algumas teorias da firma, em específico à teoria da visão baseada em recursos.

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

A segmentação exposta por Drejer (2002) considera, sobremaneira, a relação entre pessoas e tecnologias, ou seja, entre competências e recursos, tão defendida pela visão baseada em recursos. Smith (2008) também admite como relevante a necessidade de classificar as organizações quanto à diferença de complexidade de suas competências, uma vez que a competência da "experiência organizacional" é variável dependente do exercício de sua prática e da longevidade de suas propostas.

O autor propõe duas nomenclaturas principais para categorizar as organizações quanto às suas competências: organizações tradicionais e novas corporações. As organizações tradicionais possuem muitas habilidades e poucas competências, enquanto que as novas corporações possuem muitas competências e poucas habilidades. Estas últimas empresas se baseiam na diferenciação de seus produtos pela ótica da competência, mas não possuem a habilidade de produzi-los repetitivamente, por ações eficientes, como as adotadas pelas organizações tradicionais (Smith, 2008).

Treacy e Wiersema (1995), Munck (2005) e Fleury e Fleury (2008) argumentam que diferentes estratégias organizacionais

proporcionam o desenvolvimento de competências organizacionais mais específicas. Os autores convergem na opinião de que existem três estratégias empresariais mais relevantes, sendo elas: excelência operacional, inovação em produto e orientada para serviços.

A excelência operacional prioriza competências organizacionais da área de produção e busca alcançar o melhor custo total. A inovação em produto concede privilégio ao desenvolvimento de competências organizacionais diretamente vinculadas ao lançamento de novos produtos, uma vez que intenta ofertar ao mercado o melhor produto. E a estratégia organizacional orientada para serviços determina uma necessidade de desenvolver competências organizacionais relacionadas ao marketing, o que é justificado pelo interesse maior de ofertar ao cliente a melhor solução total (Treacy e Wiersema, 1995; Munck, 2005; Fleury e Fleury, 2008).

A fim de que toda esta complexidade que circunda o desenvolvimento e a manifestação das competências organizacionais alcance um escopo de gestão propício junto às organizações que investem em tal fenômeno, é imprescindível a presença de um departamento de gestão de recursos humanos desburocratizado e isento de rotinas gerenciais não estratégicas.

Para tanto, este departamento precisa adquirir uma representatividade inovadora, a qual é comprovada por sua capacidade de descrever as competências essenciais da organização e de estruturar tais competências em um modelo de gestão assumido como parâmetro de referência para o desenvolvimento de planejamentos estratégicos, por meio dos quais anseios pessoais, necessidades organizacionais e preocupações mercadológicas poderão ser alinhadas (Spencer e Spencer, 1993).

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

Para tanto, 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 importância da competência para a legitimação da sustentabilidade organizacional retrata o compromisso comum partilhado 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 e Cason, 1994; Tanguy, 1997; Zarifian, 2003).

Lança-se, então, a prerrogativa de que as competências organizacionais constituem vantagens competitivas sustentáveis que primam pelo alcance da sustentabilidade das organizações e de um desenvolvimento sustentável. Se entendida como um fenômeno sustentável que procura conquistar a sustentabilidade, é porque a competência vislumbra em suas teorizações preocupações imediatistas e longínquas relacionadas, simultaneamente, aos indivíduos, às organizações e ao meio ambiente. Logo, se desenvolvida por processos plenamente pautados por um domínio organizacional ético e aplicada por orientações interessadas em um bem-estar coletivo, a competência auxiliará a organização a comprovar sua sustentabilidade, uma vez que, já em um primeiro momento, recebe seus lucros por ações cientes de suas consequências sobre todos os *stakeholders* com os quais se relaciona. Esta sistematização de processos respaldados por um valor comum de evidenciar o valor social de cada indivíduo em relação ao meio que o ampara permitirá que este mesmo indivíduo se instigue a constituir-se como um cidadão responsável pelas consequências de suas atitudes para com toda a cadeia de relacionamento composta por organizações, instituições e outros indivíduos com os quais interage (Tanguy, 1997; Kaptein e Wempe, 2002; Zarifian, 2003; Freiling *et al.*, 2008).

Em síntese, a lógica da competência pode interligar homens, organizações, instituições, sociedade e natureza por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual cada uma destas personagens sociais estabelece um compromisso maior comum, o de promover o desenvolvimento sustentável, por incorporar o dever de desempenhar suas funções sociais em vias de responsabilidade. 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 e Cason, 1994; Drejer, 2002; Mills *et al.*, 2002).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção intenta conceder resposta ao cumprir o segundo objetivo específico dessa pesquisa, ou seja, o de propor um caminho metodológico que permita verificar empiricamente a articulação entre a sustentabilidade e as competências organizacionais. Por esta seção, elencam-se e explicam-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa apresentada por meio deste artigo. Em um primeiro momento, a pesquisa será classificada em relação às suas caracterizações metodológicas e ordenada em conformidade com o caminho metodológico percorrido. Posteriormente abrem-se subseções explicativas para cada uma das etapas realizadas em âmbito teórico e empírico.

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E APRESENTAÇÃO DO CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO

O problema de pesquisa que norteou a seleção dos procedimentos metodológicos para a realização deste artigo foi: em 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, quais os vínculos necessários entre sustentabilidade e competências que permitem um melhor alinhamento destes fenômenos a fim de que os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional possam ser desenvolvidos?

Neste sentido, o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de ampliar a compreensão dos vínculos entre sustentabilidade e competências organizacionais necessárias de maneira que o alinhamento destes dois fenômenos possa ser observado em um contexto de gestão específico, a fim de que os pilares econômico, ambiental e social, aqui tratados como os sustentáculos da sustentabilidade organizacional, possam ser bem desenvolvidos.

Mediante a exposição do problema de pesquisa e do respectivo objetivo que regeram os esforços metodológicos exercidos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza aplicada, cuja abordagem do problema aconteceu por uma perspectiva qualitativa e quantitativa, cujos objetivos foram analisados por uma ótica exploratória e descritiva e cujos procedimentos técnicos envolveram um extenso levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas não estruturadas e em profundidade, a análise de conteúdo destas entrevistas, a aplicação de formulários de pesquisa, a realização de entrevistas semiestruturadas 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, 2003).

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: (i) possuir um modelo de competências já implantado ou em fase final de implantação; (ii) ter periodicidade em publicação de relatórios de sustentabilidade ou balanço social; e (iii) aceitar participar da pesquisa. Como foi firmado um compromisso de confidencialidade com a empresa pesquisada, concedeu-se um nome fictício à mesma, sendo ele o de "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).

Para uma melhor compreensão do caminho metodológico percorrido, informa-se que a pesquisa foi desenvolvida em três etapas sequenciais, sendo que a primeira e a terceira adotaram uma orientação essencialmente qualitativa, en-

quanto que a segunda foi conduzida por uma abordagem mais quantitativa.

Na primeira etapa (qualitativa), foram investigadas as seguintes informações em âmbito teórico: conceitos de competências, conceitos de competências organizacionais, conceitos de sustentabilidade organizacional e conceitos de pilares da sustentabilidade organizacional. Após o desenvolvimento do referencial teórico, buscou-se uma interação entre as contribuições teóricas levantadas e as experiências dos entrevistados neste primeiro contato com a organização caso.

Neste momento, foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos de pesquisa: levantamento bibliográfico, entrevistas não estruturadas e em profundidade e a análise do conteúdo destas entrevistas. Esta etapa inicial foi realizada com o intuito de angariar informações gerais sobre a "Empresa ISE", selecionar alguns profissionais considerados estratégicos para determinados tópicos admitidos como essenciais para a pesquisa realizada, e analisar como tais profissionais qualificariam a empresa estudada em relação aos padrões teóricos encontrados na literatura consultada.

A segunda etapa (quantitativa) buscou identificar o comportamento da empresa pesquisada em relação às informações concedidas nas entrevistas por meio da elaboração de um "Formulário-Padrão" e verificar o alinhamento entre as informações concedidas pelos entrevistados na etapa anterior e as respostas dadas pelos demais sujeitos abordados neste segundo momento de pesquisa.

Para tanto, os seguintes procedimentos técnicos foram utilizados: elaboração de um instrumento de pesquisa quantitativo, estruturação do "Formulário-Padrão", aplicação do formulário de pesquisa a 12 respondentes, transformação do "Formulário-Padrão" em um "Gabarito" e comparação entre o "Gabarito" e os demais formulários preenchidos neste momento de pesquisa.

A terceira e última etapa (qualitativa) foi realizada com o interesse de compreender, pelas falas dos entrevistados no momento de realização da pesquisa, como se dava o alinhamento entre sustentabilidade e competências junto ao contexto de gestão da "Empresa ISE". A fim de que tal objetivo fosse alcançado, os seguintes procedimentos técnicos de pesquisa foram realizados: a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturado, a realização de entrevistas semiestruturadas com todos os participantes da pesquisa que ofereceram informações para o preenchimento do formulário de pesquisa e a compreensão, e não a quantificação, das respostas concedidas com o intuito de melhor entender a relevância do alinhamento investigado para o problema de pesquisa proposto.

Uma vez que a pesquisa foi devidamente classificada e que o caminho metodológico percorrido foi apresentado, apresenta-se em sequência uma subseção explicativa para cada uma das etapas metodológicas percorridas teórica e empiricamente. Antes, com o intuito de esclarecer ao leitor o percurso metodológico que foi trilhado para atingir os ob-

jetivos de pesquisa levantados, apresenta-se um resumo das informações aqui levantadas por meio do Quadro 2.

DESCRIÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA

O momento inicial de coleta de dados em campo se deu com uma visita à "Empresa ISE", na qual foi realizada uma entrevista com a gestora de recursos humanos da referida organização. Nesta conversa, foram angariadas informações gerais sobre a empresa e a seleção de alguns profissionais da empresa considerados estratégicos para determinados tópicos admitidos como essenciais para a pesquisa realizada, sendo eles: estratégia empresarial; competências organizacionais; o pilar econômico da sustentabilidade organizacional; o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional; o pilar social da sustentabilidade organizacional; a sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social; e o contexto geral da sustentabilidade organizacional da empresa pesquisada.

Para cada um destes tópicos, o gestor de recursos humanos da "Empresa ISE" indicou um profissional específico como o mais experiente no assunto, sendo todos convidados a participar de uma entrevista não estruturada e em profundidade. O Quadro 3 apresenta qual o cargo ocupado pelo entrevistado sobre cada um dos temas supramencionados.

Cada uma destas entrevistas foi submetida à análise de conteúdo, por meio da qual se buscou tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas pela utilização de um conjunto de técnicas que visou obter indicadores que permitissem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens (Bardin, 1977). A análise destas entrevistas iniciais foi amparada por uma série de contribuições teóricas sobre os temas que nortearam os diálogos estabelecidos com os respondentes.

Por meio do entrelaçamento das informações teóricas e das afirmações feitas pelos entrevistados, foi possível elencar uma série de afirmativas e de indagações, que, após serem organizadas e reorganizadas, deram forma a um instrumento quantitativo de pesquisa, o que foi realizado na segunda etapa da pesquisa em apresentação.

DESCRIÇÃO DA SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA

Para coletar os dados nessa etapa quantitativa da pesquisa, optou-se pela elaboração de um formulário de pesquisa, instrumento compreendido como intermediário entre a entrevista estruturada e o questionário. Este não é tão completo quanto uma entrevista, por ser mais direto em relação às informações que solicita, e não é tão objetivo como um questionário, por exigir que seu preenchimento seja realizado pelo pesquisador por uma série de intervenções e explicações necessárias para que o respondente compreenda plenamente o que está sendo investigado (Gil, 2008; Marconi e Lakatos, 2010).

O formulário de pesquisa aplicado neste segundo momento de coleta empírica é constituído por sete subescalas de

Quadro 2 – Resumo do caminho metodológico percorrido. Protocolo de coleta e análise dos dados.

Chart 2 – Summary of the methodological path. Collection and data analysis protocol.

Problema de Pesquisa

Em 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, quais os vínculos necessários entre sustentabilidade e competências que permitem um melhor alinhamento destes fenômenos a fim de que os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional possam ser desenvolvidos?

Objetivo Geral de Pesquisa

Ampliar a compreensão dos vínculos entre sustentabilidade e competências organizacionais necessárias de maneira que o alinhamento destes dois fenômenos possa ser observado em um contexto de gestão específico, a fim de que os pilares econômico, ambiental e social, aqui tratados como os sustentáculos da sustentabilidade organizacional, possam ser bem desenvolvidos.

Justificativa para a Realização da Primeira Etapa de Pesquisa

Angariar informações gerais sobre a "Empresa ISE", selecionar alguns profissionais considerados estratégicos para determinados tópicos admitidos como essenciais para a pesquisa realizada, e analisar como tais profissionais qualificariam a empresa estudada em relação aos padrões teóricos encontrados na literatura consultada.

	O que foi investigado?	Procedimentos Técnicos Utilizados
Primeira Etapa: Qualitativa	<p>Conceitos de competências; Conceitos de competências organizacionais; Conceitos de sustentabilidade organizacional; Conceitos de pilares da sustentabilidade organizacional; A interação entre as contribuições teóricas levantadas e as experiências dos entrevistados neste primeiro momento de contato com a organização caso.</p>	<p>Levantamento bibliográfico; Entrevistas não estruturadas e em profundidade; Análise de conteúdo.</p>

Justificativa para a Realização da Segunda Etapa de Pesquisa

Identificar o comportamento da empresa pesquisada em relação às informações concedidas nas entrevistas por meio da elaboração de um "Formulário-Padrão" e verificar o alinhamento entre as informações concedidas pelos entrevistados na etapa anterior e as respostas dadas pelos demais sujeitos abordados neste segundo momento de pesquisa.

	O que foi investigado?	Procedimentos Técnicos Utilizados
Segunda Etapa: Quantitativa	<p>O comportamento da empresa pesquisada em relação às informações concedidas nas entrevistas por meio da elaboração de um "Formulário-Padrão"; O alinhamento entre as informações concedidas pelos entrevistados, as quais foram organizadas no "Formulário-Padrão" e transformadas em um "Gabarito", e as respostas dadas pelos demais sujeitos abordados neste momento de pesquisa.</p>	<p>Elaboração de um instrumento de pesquisa quantitativo; Estruturação do "Formulário-Padrão"; Aplicação do formulário de pesquisa a 12 respondentes; Transformação do "Formulário-Padrão" em um "Gabarito"; Comparação entre o "Gabarito" e os demais formulários preenchidos neste momento de pesquisa.</p>

Justificativa para a Realização da Terceira Etapa de Pesquisa

Compreender, pelas falas dos entrevistados no momento de realização da pesquisa, como se dava o alinhamento entre sustentabilidade e competências junto ao contexto de gestão da 'Empresa ISE'.

	O que foi investigado?	Procedimentos Técnicos Utilizados
Terceira Etapa: Qualitativa	<p>Como os entrevistados compreendem a relação entre sustentabilidade e competências vivenciada no cotidiano da empresa pesquisada; Como se dá o processo de construção deste alinhamento de acordo com as falas dos entrevistados; Quem, de acordo com os entrevistados, seria o principal responsável por promover este alinhamento; O estágio atual deste alinhamento na organização pesquisada.</p>	<p>Elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada; A realização de entrevistas semiestruturadas com todos os participantes da pesquisa que ofereceram informações para o preenchimento do formulário de pesquisa; A compreensão e não a quantificação das respostas concedidas no intuito de melhor entender a relevância do alinhamento investigado para o problema de pesquisa proposto.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Os temas das entrevistas não estruturadas e os cargos de seus respondentes.

Chart 3 – Topics of the no structured interviews and position of the respondents.

Tema da Entrevista	Cargo Ocupado pelo Entrevistado
Estratégia Empresarial	Diretor Administrativo
Competências Organizacionais	Gerente de Gestão de Pessoas
Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional	Diretor Administrativo Financeiro
Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional	Gerente Administrativo
Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional	Gerente de Gestão de Pessoas
Sustentabilidade Organizacional Econômica	Diretor Administrativo Financeiro
Sustentabilidade Organizacional Ambiental e	Gerente Administrativo
Sustentabilidade Organizacional Social	Gerente de Gestão de Pessoas
Contexto Geral da Sustentabilidade Organizacional	Diretor Administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores.

informações e composto por 70 questões. As sete subescalas foram organizadas de acordo com os temas de cada uma das entrevistas realizadas no primeiro momento de coleta de informações em campo. O formulário elaborado foi utilizado como parâmetro de análise em dois momentos diferentes. O primeiro teve a ver com o interesse de observar como a empresa pesquisada estava em relação às subescalas de informações abordadas no instrumento quantitativo de coleta de dados. Por esta instigação, optou-se por eleger os entrevistados anteriormente como representantes da subescala de tema idêntico ao da entrevista conduzida com aquele profissional.

O formulário foi desenvolvido com um sistema particular de avaliação, no qual as questões selecionadas atribuíam uma quantidade de pontos específica para a informação requisitada. Os representantes de cada subescala não foram abordados para preencher este formulário inicial, pois as respostas concedidas por eles ao longo das entrevistas já permitiram a composição de um "Formulário-Padrão", o qual indicava a pontuação da empresa em relação às subescalas analisadas. O "Formulário-Padrão" fez uso de uma pontuação que partia de 6 (seis) pontos e alcançava um máximo de 144 (cento e quarenta e quatro) pontos. O Quadro 4 apresenta as subescalas do "Formulário-Padrão" com suas respectivas quantidades de questões e pontuações máximas possíveis de serem atingidas.

Após a elaboração do "Formulário-Padrão" e verificação da pontuação da "Empresa ISE" em cada uma das subescalas abordadas neste instrumento de coleta de dados o mesmo foi transformado em um "Gabarito" tendo em vista a necessidade de comparar o "Formulário-Padrão" com os demais formulários respondidos. O formulário foi aplicado ao todo para 12 respondentes, os quais foram selecionados após uma reunião entre os profissionais entrevistados na primeira fase da pesquisa empírica.

Entre os 12 respondentes estão os sujeitos entrevistados no primeiro momento de coleta de informações

empíricas. Para estes, as escalas nas quais eles foram considerados representantes não foram abordadas no momento de aplicação do formulário, uma vez que suas respostas eram o próprio "Gabarito". Este momento de comparação entre as respostas dos respondentes e as extraídas do "Gabarito" foi o segundo no qual o formulário foi utilizado como parâmetro de análise.

DESCRIÇÃO DA TERCEIRA ETAPA DA PESQUISA

A pesquisa empírica foi finalizada com a realização de entrevistas semiestruturadas com todos aqueles que participaram da aplicação do formulário de pesquisa. Nestas entrevistas, o tema que se fazia proeminente era o de analisar, junto aos entrevistados, o alinhamento entre a sustentabilidade e as competências organizacionais da "Empresa ISE" em seu respectivo contexto de gestão.

Por estas entrevistas não se buscou quantificar o número de respostas em cada categoria, mas sim compreender e contextualizar sua importância para a compreensão das questões de pesquisa. As informações extraídas do referencial teórico, as respostas das entrevistas não estruturadas e em profundidade submetidas à análise de conteúdo, os dados utilizados para a elaboração do formulário de pesquisa, a avaliação da "Empresa ISE" segundo a pontuação do "Formulário-Padrão", a comparação entre os formulários de pesquisa e o "Gabarito" e as respostas tabuladas por meio das entrevistas semiestruturadas foram todas unidas e analisadas por meio da triangulação metodológica entre métodos indicada por Denzin (1989).

Para finalizar as considerações que elucidam os procedimentos metodológicos utilizados para caracterizar, descrever e desenvolver a pesquisa em apresentação, informa-se que o estudo realizado assumiu uma caracterização transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados para respectivas análises e considerações (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Quadro 4 – Apresentação das subescalas do formulário de pesquisa.

Chart 4 – The subscales of the research form.

Subescalas do Formulário de Pesquisa		Quantidade de Questões	Pontuação Máxima
I.	Estratégia Empresarial	1	2
II.	Competências Organizacionais	16	32
III.	Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional	12	24
IV.	Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional	14	28
V.	Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional	22	44
VI.	Sustentabilidade Organizacional Econômica, Ambiental e Social	3	6
VII.	Contexto Geral da Sustentabilidade Organizacional	2	8

Fonte: Elaborado pelos autores.

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Como foi possível observar ao longo do texto, tanto as entrevistas não estruturadas e em profundidade quanto os formulários de pesquisa foram aplicados com o intuito de angariar informações sobre sete temas principais: estratégia empresarial; competências organizacionais; o pilar econômico da sustentabilidade organizacional; o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional; o pilar social da sustentabilidade organizacional; a sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social; e o contexto geral da sustentabilidade organizacional da empresa pesquisada.

Esses temas coincidem com as subescalas de informações que organizaram o roteiro de questionamentos amparado pelo formulário de pesquisa. Com o intuito de esclarecer ao leitor uma síntese do que foi desenvolvido teoricamente e investigado empiricamente, apresenta-se em sequência, por meio do Quadro 5, a definição das variáveis de pesquisa consideradas relevantes para cada uma dessas subescalas de informações.

É interessante ressaltar que a subescala VII (contexto geral da sustentabilidade organizacional) não está descrita no Quadro 5, uma vez que por ela buscou-se, especificamente, identificar qual o padrão de sustentabilidade organizacional predominante na "Empresa ISE". Os possíveis padrões indicados pela literatura foram apresentados no Quadro 1 deste artigo. Em sequência, a apresentação da organização caso e a análise e discussão dos resultados encontrados ao longo das etapas empíricas.

APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO CASO: A "EMPRESA ISE"

Fundada na década de 1960 como uma pequena empresa produtora de artefatos de concreto, hoje ela possui um patrimônio composto por 11 unidades industriais localizadas em quatro diferentes estados brasileiros. No mês de junho do ano de 2010, a pedido dos autores deste artigo, foi realizado um

levantamento em todas as plantas industriais a fim de verificar a quantidade de funcionários existentes na "Empresa ISE" naquela época. Ao todo, a organização pesquisada dispunha de 2.043 funcionários, sendo que 1.394 se relacionavam diretamente com atividades fabris e 649 com atividades de gestão.

No ano de 2009, a "Empresa ISE" foi destaque em três revistas de negócios de circulação nacional. A primeira indicava que a ela estava entre as 500 maiores empresas sediadas na região sul do Brasil. Este ranking foi elaborado a partir de informações obtidas nos balanços anuais e nos demonstrativos consolidados referentes ao exercício financeiro e contábil de 2008. Nesta mesma revista, a "Empresa ISE" foi apontada como uma das 100 maiores empresas no segmento eletroeletrônico. Na segunda revista, ela foi incluída entre as 1 mil maiores e melhores empresas do país. O principal dado utilizado por esta publicação foi o faturamento bruto das empresas no ano de 2008. E, na terceira revista, a empresa pesquisada também foi incluída entre as 1 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, esta terceira publicação analisou, individualmente, 25 segmentos econômicos e, por tal análise, apontou a "Empresa ISE" como a campeã em crescimento sustentável entre as indústrias mecânicas.

Por todas estas informações, tomou-se a iniciativa de realizar um contato com a empresa a fim de verificar se ela obedecia aos critérios de pesquisa e, principalmente, se aceitaria compor o estudo empírico da pesquisa realizada. Em sequência, a apresentação e discussão dos principais resultados obtidos ao longo dos esforços de coleta de dados realizados em campo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo desta seção, serão discutidas informações que procuram cumprir o terceiro objetivo específico dessa pesquisa,

Quadro 5 – Definição das variáveis de pesquisa relevantes para cada uma das subescalas de informações.

Chart 5 – Definition of the relevant research variables for each one of the subscales.

Subescala de Informação	Variáveis de Pesquisa	Definição da Variável de Pesquisa	Autores
I Estratégia Empresarial	Estratégia Excelência Operacional	Quando a empresa busca ofertar ao mercado produtos por uma relação otimizada entre qualidade e preço. Percebe-se uma prioridade de vencer o mercado de que a relação estabelecida pela empresa sobre seus produtos e serviços é vantajosa.	Treacy e Wiersema (1995), Munck (2005) e Fleury e Fleury (2008)
	Estratégia Inovação em Produto	A empresa busca desenvolver seus negócios continuamente em um mercado previamente definido e estudado pela oferta de novos conceitos em termos de produtos e serviços.	
	Estratégia Orientada para Serviços	Quando a empresa se interessa em especializar-se na satisfação de seus clientes pela antecipação de suas necessidades.	
II Competências Organizacionais	Competências Organizacionais Simples	Amparadas por uma tecnologia e por poucas pessoas.	Drejer (2002)
	Competências Organizacionais Complexas	Exigem processos interdependentes que envolvem inúmeras pessoas e uma série de tecnologias.	
	Organizações Tradicionais	Possuem muitas habilidades e poucas competências.	Smith (2008)
	Novas Corporações	Possuem muitas competências e poucas habilidades.	
	Modelo de Competências	Um modelo de competências possui uma clara descrição sobre a hierarquização entre competências e subcompetências específicas para cada um dos espaços ocupacionais compartilhados pelos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão organizacional. Por meio do modelo de competências, a organização possui a capacidade de identificar as competências necessárias de serem desenvolvidas e aprimoradas com a finalidade de que seus objetivos estratégicos sejam alcançados. Essas competências são densamente discutidas e disseminadas em cada uma das áreas da empresa para que, assim, os gestores e os demais funcionários adquiram uma noção comum sobre o significado de cada competência exigida pela empresa, além de estarem cientes de como tais competências serão mensuradas e avaliadas pela organização.	
III O Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional	Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional	Avalia se o negócio realizado é financeiramente viável bem como se a empresa está em um patamar de competitividade considerável no setor em que ela atua. Para o atendimento deste pilar, a empresa, no que concerne às vagas de trabalho, deve estar com sua capacidade plenamente atendida. Indica que o ingresso em novos mercados, quando necessário, não constitui um problema para a empresa. Nesta relação entre economia e sustentabilidade, subentende-se que o planejamento estratégico da empresa contempla e considera questões de longo prazo. Quando bem desenvolvido, este pilar permite que a empresa usufrua de redução de custos operacionais pela utilização de recursos gerenciais sistêmicos e passa a ideia de que a organização possui a competência de gerenciar seus capitais financeiros (independentemente de serem tangíveis ou intangíveis).	Azapagic (2003), Dyllick e Hockerts (2002), O'Connor (2006), Passet (1996)

Continuação

Quadro 5 – Continuação.
Chart 5 – Continuation.

Subescala de Informação	Variáveis de Pesquisa	Definição da Variável de Pesquisa	Autores
IV O Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional	Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional	Avalia se a empresa: prioriza análises preventivas quanto aos possíveis impactos a serem gerados por meio de suas rotinas produtivas; está em conformidade com todas as regulamentações governamentais ambientais; trata de iniciativas como reciclagem e utilização eficiente dos recursos energéticos; informa que os produtos fabricados pela empresa são avaliados quanto ao impacto ambiental que podem gerar, bem como admite que os processos internos são modelados para gerarem o menor impacto ambiental possível; apresenta emissões em taxas ainda suportáveis pelos serviços ecossistêmicos, o que é constatado quando a empresa se utiliza mais de recursos naturais renováveis em seu sistema de produção e quando consome energia e recursos em quantidades menores às suas respectivas taxas naturais de produção.	Azapagic (2003), Dyllick e Hockerts (2002), O'Connor (2006), Passet (1996)
V O Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional	Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional	Indica que a empresa: contempla os impactos sociais gerados por meio de suas atividades produtivas; considera as expectativas de diversos grupos sociais influenciados por suas atividades; contribui para melhores condições de saúde de seus funcionários, dos familiares de seus funcionários e da sociedade em geral; aborda em seu processo de gestão questões vinculadas ao bem-estar de seus funcionários, dos familiares de seus funcionários e da sociedade em geral; considera como importante a sobrevivência de diferentes culturas; auxilia diferentes comunidades a perpetuarem seus valores culturais; não está envolvida em escândalos públicos; oferece condições de trabalho excelentes para todos os seus colaboradores; garante o exercício dos direitos humanos em todas as funções desempenhadas na empresa; preocupa-se em ofertar oportunidades igualitárias para os respectivos níveis de função; propõe programas de treinamento que evidenciem a relevância social de cada indivíduo inserido na cadeia hierárquica da organização; e, possui um programa estruturado de disseminação e desenvolvimento de competências.	Azapagic (2003), Dyllick e Hockerts (2002), Jamali (2006), O'Connor (2006), Passet (1996)
VI Sustentabilidade Organizacional Econômica, Ambiental e Social	Sustentabilidade Organizacional Econômica	Uma organização é sustentável economicamente quando garante, em qualquer período de tempo, um fluxo de caixa suficiente para assegurar uma liquidez necessária, enquanto que participa de um processo de produção que conflui no alcance de uma taxa de retorno diferenciada a ser oferecida aos acionistas que investem nas organizações. A sustentabilidade econômica de uma organização indica que a mesma possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável e com lucratividade considerável.	Dyllick e Hockerts (2002)
	Sustentabilidade Organizacional Ambiental	Uma organização é ambientalmente sustentável quando opta por utilizar recursos naturais que são consumidos em uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa inferior ao desenvolvimento de substitutos para esses recursos. Tais organizações não produzem emissões que se acumulam no meio ambiente em taxas maiores do que as capacidades de absorção e assimilação do sistema natural. Em síntese, elas procuram ir além do que está previsto nas leis ambientais e se preocupam em criar e preservar habitats seguros a qualquer forma de vida.	Dyllick e Hockerts (2002)
	Sustentabilidade Organizacional Social	Uma organização socialmente sustentável agrega valor às comunidades dentro das quais realiza suas atividades operacionais ao incrementar o capital humano de seus parceiros e, também, ao alavancar o capital social dessas comunidades. Organizações como essa gerenciam o capital social por meio de uma metodologia compreensiva, na qual os <i>stakeholders</i> são ouvidos e ensinados, a fim de que possa haver um consenso sobre os anseios dos indivíduos e as motivações que regem a empresa, para que, assim, ocorra uma concordância com os sistemas de valores que norteiam o modelo de gestão da organização.	Dyllick e Hockerts (2002)

Fonte: elaborado com base nos autores indicados no quadro.

ou seja, o de analisar em campo a relação entre as competências e o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional. Com o intuito de esclarecer melhor ao leitor a lógica das informações coletadas ao longo dos procedimentos empíricos de pesquisa, optou-se por organizar a apresentação e a discussão dos resultados encontrados em conformidade com as etapas metodológicas apresentadas no tópico anterior.

OS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PRIMEIRA ETAPA METODOLÓGICA (QUALITATIVA)

A fase inicial de avaliação da "Empresa ISE" remete à primeira etapa metodológica da pesquisa desenvolvida, na qual foram realizadas entrevistas não estruturadas e em profundidade com quatro profissionais indicados pela gerente de gestão de pessoas da organização sobre sete temas específicos e necessários de serem investigados para a continuidade do estudo. A profissional em questão indicou alguns profissionais para responder sobre mais de um tema; por isso, observa-se uma discrepância entre a quantidade de entrevistados e o número de temas questionados.

Após a realização das entrevistas, elas foram transcritas e sobre elas aplicada a técnica de análise de conteúdo por orientações expostas por Bardin (1977). Pelas afirmações oferecidas pelos entrevistados, foi possível perceber que havia dois tipos de informações padronizadas expressas pelos mesmos: (i) aquelas que qualificavam o assunto em discussão como não desenvolvido, como em processo de desenvolvimento ou como plenamente desenvolvido no contexto de gestão da "Empresa ISE"; e (ii) informações taxativas que já categorizavam a situação enfrentada pela organização pesquisada em relação ao tópico em discussão.

A união desta padronização de informações ofertadas pelos participantes deste procedimento empírico com os tipos de objetificação do conteúdo analisado e com as contribuições teóricas permitiu a construção de um instrumento de pesquisa quantitativo, dotado de um sistema de pontuação peculiar, por meio do qual foi possível identificar qual a posição da

empresa em relação às subescalas identificadas pelos temas das entrevistas realizadas com os profissionais indicados pela gerente de gestão de pessoas.

OS RESULTADOS ENCONTRADOS NA SEGUNDA ETAPA METODOLÓGICA (QUANTITATIVA)

O formulário de pesquisa desenvolvido contou com 70 questões fechadas, sendo que, destas, 65 eram questões que permitiam qualificar o assunto discutido como não desenvolvido, como em processo de desenvolvimento ou como plenamente desenvolvido, uma vez que continham informações passíveis de serem observadas por diferentes níveis de análise; e cinco eram questões de múltiplas alternativas, as quais traziam afirmações que já caracterizavam a situação da empresa em relação ao tópico abordado naquele momento da entrevista, ou seja, expunham uma clara descrição da realidade ocorrida e vivenciada na "Empresa ISE".

O desenvolvimento do instrumento de pesquisa quantitativo já ingressou os procedimentos metodológicos na segunda etapa da pesquisa realizada, ou seja, o momento predominantemente quantitativo do estudo desenvolvido. O "Formulário-Padrão" fez uso de um intervalo de avaliação que partia de 6 pontos e podia alcançar um máximo de 144 pontos. Estes 6 pontos iniciais são justificados pelo formulário de pesquisa construído ter três questões específicas que não buscavam avaliar uma situação específica da "Empresa ISE", mas se interessavam por angariar alguns fatos adicionais para a análise da pesquisa; neste sentido, para cada uma destas questões foi concedido o valor de 2 pontos.

O Quadro 6 expõe os intervalos de classificação das subescalas para a atribuição de nota ao "Formulário-Padrão".

A única questão da subescala I e as duas primeiras questões da subescala II são as questões que compreendem os itens de verificação analíticos mencionados; por isso, para o "Formulário-Padrão", elas receberam, independentemente da resposta dada pelos representantes destas subescalas, o

Quadro 6 – Intervalos de classificação para a pontuação do "Formulário-Padrão".

Chart 6 – Classification intervals for the "Pattern Form".

Subescala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Desenvolvido	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Desenvolvido
I e II	34	$6 \leq x < 13$	$13 \leq x < 20$	$20 \leq x < 27$	$27 \leq x \leq 34$
III	24	$0 \leq x < 6$	$6 \leq x < 12$	$12 \leq x < 18$	$18 \leq x \leq 24$
IV	28	$0 \leq x < 7$	$7 \leq x < 14$	$14 \leq x < 21$	$21 \leq x \leq 28$
V	44	$0 \leq x < 11$	$11 \leq x < 22$	$22 \leq x < 33$	$33 \leq x \leq 44$
VI	6	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 3$	$3 \leq x < 5$	$5 \leq x \leq 6$
VII	8	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 4$	$4 \leq x < 6$	$6 \leq x \leq 8$
I-VII	144	$6 \leq x < 41$	$41 \leq x < 75$	$75 \leq x < 110$	$110 \leq x \leq 144$

Fonte: Elaborado pelos autores.

valor de 2 pontos cada uma. Para cada subescala, foram consideradas as respostas dadas nas entrevistas não estruturadas e em profundidade concedidas por cada um dos profissionais indicados no Quadro 3, os quais, por consequência, acabaram sendo escolhidos como os representantes dos temas abordados com prioridade em cada uma das seções do formulário de pesquisa.

A escala I requisitava informações sobre a estratégia empresarial adotada pela "Empresa ISE". Para a análise deste tópico foram consideradas as contribuições de Treacy e Wiersema (1995), de Munck (2005) e de Fleury e Fleury (2008). Para o representante desta subescala, a estratégia empresarial priorizada na "Empresa ISE" é a de excelência operacional, por meio da qual as competências organizacionais procuram estar diretamente relacionadas aos processos da área de produção.

Talvez por consequência da opção estratégica valorizada pela "Empresa ISE" o representante da subescala II qualifique a empresa como possuidora de muitas habilidades e poucas competências organizacionais, visto que, para ele, a empresa apresenta métodos de produção repetitivos e eficientes. Para este entrevistado, as competências organizacionais da empresa pesquisada dependem de uma interação imprescindível entre inúmeras tecnologias e diversas pessoas, a fim de que o processo cotidiano de gestão possa ocorrer.

Os representantes das subescalas III e IV (o pilar econômico da sustentabilidade organizacional e o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional) consideram os temas de investigação sobre os quais foram abordados como plenamente desenvolvidos no contexto de gestão da "Empresa ISE". A pontuação atingida pelas respostas indicadas nas entrevistas dos representantes das subescalas V e VI classificaram os temas pilar social da sustentabilidade organizacional e sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social como em estágio avançado de desenvolvimento.

O entrevistado a respeito da subescala VII, a qual tratava sobre o contexto geral da sustentabilidade organizacional na "Empresa ISE", afirmou que na referida organização existe uma

preocupação de se integrar aspectos sociais, éticos e ambientais junto aos processos de gestão da empresa, desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para a organização. Para este respondente, ainda sobre o contexto geral da sustentabilidade organizacional na "Empresa ISE", o que estimula a organização pesquisada a buscar sua sustentabilidade organizacional é o fato de reconhecer a sustentabilidade como importante por si só, especialmente por ser compreendida como imprescindível para o progresso da empresa.

É interessante observar que, de acordo com os padrões de sustentabilidade organizacional apresentados por van Marrewijk (2003) e disponibilizados no Quadro 1, o entrevistado representante do tema em discussão admitiu que na "Empresa ISE" a sustentabilidade organizacional possui suas raízes em uma sustentabilidade orientada pelo lucro e razões estimulantes guiadas por uma sustentabilidade organizacional sinérgica.

Em termos gerais, a "Empresa ISE", pelo Formulário-Padrão desenvolvido, alcançou uma pontuação geral de 98 pontos, valor este que, de acordo com os intervalos de classificação estabelecidos no Quadro 6, indica que a organização pesquisada, em um âmbito geral sobre os temas pesquisados, está em um estágio avançado de desenvolvimento. O Quadro 7, disponibilizado em sequência, expõe o desempenho da "Empresa ISE" em cada uma das subescalas analisadas, com a identificação das pontuações máximas possíveis de serem atingidas, das pontuações efetivamente atingidas e dos intervalos de classificação encontrados.

Após a elaboração do "Formulário-Padrão" e a avaliação da "Empresa ISE" por meio deste instrumento, houve o interesse de verificar quão alinhadas as informações dadas pelos representantes de cada um dos temas abordados nas entrevistas não estruturadas e em profundidade, os quais se tornaram subescalas de informações do formulário de pesquisa desenvolvido, estavam com os demais personagens estratégicos fundamentais para o processo cotidiano de gestão destes tópicos junto à organização pesquisada. Por este interesse, a gerente de gestão de pessoas e os demais entrevistados na

Quadro 7 – Pontuação geral e classificação geral da empresa pelo "Formulário-Padrão".

Chart 7 – General pontuation and classification of the 'Empresa ISE' through the "Pattern Form".

Subescala	Pontuação Máxima	Pontuação Atingida	Intervalo de Classificação
I e II	34	23	3º: Estágio Avançado
III	24	22	4º: Plenamente Desenvolvido
IV	28	23	4º: Plenamente Desenvolvido
V	44	23	3º: Estágio Avançado
VI	6	3	3º: Estágio Avançado
VII	8	4	3º: Estágio Avançado
I-VII	144	98	3º: Estágio Avançado

Fonte: Elaborado pelos autores.

primeira fase da pesquisa empírica foram contatados novamente a fim de que pudessem indicar quais pessoas poderiam complementar a análise do "Formulário-Padrão".

Em conversa com os profissionais mencionados, ficou decidido que os quatro sujeitos entrevistados na etapa qualitativa inicial do estudo realizado deveriam ser convidados a participar do preenchimento do formulário de pesquisa, para que assim fosse possível observar como eles se desempenhariam em informações que eram pertinentes às equipes que gerenciavam, mas que, por razões óbvias, estavam desvinculadas de seus respectivos controles de gestão. Além destes quatro profissionais, mais oito pessoas foram selecionadas para participar do preenchimento do formulário de pesquisa. Das 12 pessoas convidadas a contribuir neste segundo momento quantitativo da pesquisa, sete ocupavam cargos de gerência e cinco ocupavam cargos de diretoria à época da realização da pesquisa.

A fim de que a comparação entre os formulários pudesse ser realizada, transformou-se o "Formulário-Padrão" em um "Gabarito", ou seja, todas as respostas dadas pelos representantes de cada subescala assumiram os valores máximos atribuídos a cada questão avaliada. Como consequência, a primeira questão da subescala I e as duas primeiras questões da subescala II deixaram de ser índices investigativos de verificação e passaram a ser índices investigativos analíticos, ou seja, assumiram valores que poderiam influenciar o resultado final da análise. Tal atitude decorre da justificativa de que, se os representantes da subescala I e II indicaram uma resposta para estas três questões como a mais coerente para com a realidade da "Empresa ISE", esta informação precisa estar alinhada com os demais colaboradores da organização.

A comparação entre os formulários preenchidos por informações cedidas pelos 12 respondentes abordados neste momento da pesquisa empírica residiu no segundo momento em que este instrumento foi utilizado como parâmetro de

análise das informações coletadas. Ao todo, o "Gabarito", assim como o "Formulário-Padrão", propõe uma pontuação máxima de 144 pontos. De modo similar ao sistema de análise do "Formulário-Padrão", os resultados foram categorizados em quatro intervalos que indicavam o grau de alinhamento entre as informações concedidas pelos representantes e os demais respondentes. O Quadro 8 apresenta a pontuação máxima possível de ser atingida em cada uma das subescalas e seus respectivos intervalos de classificação de alinhamento.

As respostas de todas as questões contempladas em cada uma das subescalas analisadas e concedidas por cada um dos respondentes foram somadas, e do resultado desta soma calculou-se a média de cada questão e subescala. Em relação à subescala I, foi observada uma unanimidade nas respostas concedidas, uma vez que todos os participantes deste momento empírico da pesquisa realizada concordaram sobre o fato da "Empresa ISE" priorizar uma estratégia empresarial vinculada à excelência operacional e, bem por isso, privilegiar o desenvolvimento de competências organizacionais relacionadas às operações industriais. Tal situação permitiu considerar que as informações ofertadas pelos respondentes do formulário de pesquisa estão plenamente alinhadas com a realidade organizacional estabelecida pelo "Gabarito".

Sobre a subescala, II os respondentes também foram unânimes ao qualificarem a "Empresa ISE" como uma organização tradicional (Smith, 2008), uma vez que, para eles, a empresa pesquisada possui muitas habilidades, poucas competências e a capacidade de realizar seus métodos de produção por ações repetitivas e eficientes. Houve outro consenso sobre a categorização das competências da "Empresa ISE" como competências organizacionais complexas (Drejer, 2002), pois, de acordo com eles, tais competências dependem de inúmeras tecnologias, as quais precisam ser conhecidas e dominadas por pessoas conscientes de sua representatividade na organização.

Quadro 8 – Os intervalos de classificação de alinhamento entre o "Gabarito" e os demais formulários.

Chart 8 – The intervals of classification of the alignment between the "Gabarito" and the other forms.

Subescala	Pontuação Máxima	1º Intervalo: Não Alinhado	2º Intervalo: Estágio Inicial	3º Intervalo: Estágio Avançado	4º Intervalo: Plenamente Alinhado
I	2	$x < 0$	$x < 0$	$x < 2$	$x < 2$
II	32	$0 \leq x < 8$	$8 \leq x < 16$	$16 \leq x < 24$	$24 \leq x \leq 32$
III	24	$0 \leq x < 6$	$6 \leq x < 12$	$12 \leq x < 18$	$18 \leq x \leq 24$
IV	28	$0 \leq x < 7$	$7 \leq x < 14$	$14 \leq x < 21$	$21 \leq x \leq 28$
V	44	$0 \leq x < 11$	$11 \leq x < 22$	$22 \leq x < 33$	$33 \leq x \leq 44$
VI	6	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 3$	$3 \leq x < 5$	$5 \leq x \leq 6$
VII	8	$0 \leq x < 2$	$2 \leq x < 4$	$4 \leq x < 6$	$6 \leq x \leq 8$
I-VII	144	$0 \leq x < 36$	$36 \leq x < 71$	$71 \leq x < 109$	$109 \leq x \leq 144$

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, pela pontuação atingida pela "Empresa ISE" no "Formulário-Padrão" nesta subescala e pelas respostas indicadas pelos gestores e diretores abordados neste período de comparação entre as suas opiniões e o "Gabarito" elaborado, notou-se uma realidade organizacional que não participava de um modelo de competências plenamente alinhado, situação esta que pode prejudicar, ou até mesmo inviabilizar, a utilização do mesmo como um mecanismo de gerenciamento das carências observadas na sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE".

Em termos gerais, a subescala II, que tratou das competências organizacionais da "Empresa ISE", alcançou uma pontuação de 20,50 pontos, o que permite dizer que as informações dadas pelos respondentes estavam em estágio avançado de alinhamento com a realidade organizacional apresentada pelo representante desta temática ao longo das entrevistas e pontuada no "Formulário-Padrão".

A soma das médias das questões abordadas para a avaliação da subescala III, ou seja, do pilar econômico da sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE" alcançou a numeração de 19,25 pontos, valor este que indica que existia um pleno alinhamento entre as informações concedidas pelo representante desta subescala e as respostas concedidas pelos demais respondentes da pesquisa. De todas as discussões elencadas neste momento do formulário, apenas dois tópicos apresentaram maiores frequências em respostas divergentes das constantes no "Gabarito".

A primeira delas analisava se o fato da empresa não possuir problemas para penetrar em novos mercados estava realmente plenamente desenvolvido, afirmação feita pelo representante desta subescala. Dos 11 respondentes adicionais ao representante do tema, oito não concordaram, uma vez que cinco disseram que esta situação ainda estava em estágio de desenvolvimento e três afirmaram categoricamente que a "Empresa ISE" não tem esta capacidade desenvolvida em seus processos de gestão.

A outra questão na qual houve tal divergência analisava a afirmativa da "Empresa ISE" estar em estágio de desenvolvimento nas rotinas de redução de custos operacionais por meio da utilização de recursos gerenciais sistêmicos. Sete respondentes discordaram do representante da subescala, dos quais cinco já consideravam esta situação como plenamente desenvolvida na organização pesquisada, ou seja, consideravam como verdade uma realidade que vai além da informação que consta no "Gabarito".

Na subescala IV, a soma das médias obtidas em cada uma das questões utilizadas para avaliar o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE" resultou em 20,92 pontos, valor este que classifica as informações concedidas pelos respondentes como em estágio avançado de alinhamento para com as afirmativas ofertadas pelo representante deste tema. Por coincidência, também nesta subescala apenas duas foram as questões que tiveram em suas respostas frequ-

ências maiores em alternativas que divergiam do "Gabarito".

Na primeira, foi analisada a afirmativa feita pelo representante da subescala IV, na qual ele dizia que, nas análises realizadas a respeito dos impactos sobre a cadeia de suprimento do processo produtivo da "Empresa ISE", a iniciativa de considerar a representatividade dos ciclos de vida dos produtos ainda estava em desenvolvimento. Para oito respondentes, esta afirmação não condizia com a realidade vivenciada na organização pesquisada, uma vez que cinco deles acreditavam que tal situação já estava plenamente desenvolvida nos processos de gestão da "Empresa ISE".

A segunda afirmativa destoante na análise do pilar ambiental da sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE" residia em informar que o fato da empresa privilegiar a utilização de recursos naturais não renováveis em seus processos produtivos estava em processo de desenvolvimento. Nenhum dos que participaram do preenchimento do formulário concordou com o representante da subescala IV, visto que cinco afirmaram que esta realidade ainda não estava desenvolvida e seis consideraram que ela já estava plenamente desenvolvida no ambiente produtivo da organização em análise. Nesta questão, observou-se um desalinhamento específico da informação solicitada, a qual, para a análise da sustentabilidade organizacional de uma empresa, é de fundamental relevância.

A subescala V tratou do pilar social da sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE". Nesta escala, a soma das médias das questões que avaliaram o tema resultou em 25,25 pontos. Apesar de o valor atingido indicar que as informações ofertadas pelos respondentes estavam em estágio avançado de alinhamento com o "Gabarito", este pilar é o que mais está comprometido pela proximidade com o intervalo de classificação de estágio inicial de alinhamento das informações analisadas.

Ao comparar a realidade exposta pelo representante desta subescala com os demais formulários, constatou-se uma situação interessante: das 22 questões elencadas para avaliar o tema em perspectiva, nenhuma obteve como maior frequência respostas intermediárias, ou seja, em todas as afirmativas houve um predomínio de consenso ou desacordo ao longo dos tópicos abordados para avaliar o pilar social da sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE".

Como exemplo cita-se a afirmativa do representante que dizia não haver coesão entre as atividades produtivas, distributivas e comerciais da organização pesquisada, em relação à qual nenhum outro respondente indicou a mesma realidade. Outro caso esteve nas afirmativas que diziam que a "Empresa ISE" não contempla os impactos sociais gerados por meio de suas atividades produtivas e que o ambiente de trabalho da referida organização é inseguro. Para estas duas questões de avaliação, apenas um respondente concordou em cada uma delas. Em relação ao fato apresentado da empresa não considerar as expectativas dos diversos grupos sociais influenciados por suas atividades e do bem-estar dos funcionários ser um quesito em processo de desenvolvimento junto à rotina da "Empresa ISE",

apenas dois respondentes participaram da mesma opinião em cada uma destas afirmativas.

Para a constituição do "Gabarito" da subescala VI, que tratou da sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social da "Empresa ISE", foram considerados três representantes, os quais foram assumidos como referência para o tratamento dos pilares da sustentabilidade analisados em subescalas anteriores. Para cada um dos representantes, a sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE" em suas esferas econômica, ambiental e social está em desenvolvimento.

A soma das médias indicou que a pontuação alcançada foi a de 3,58 pontos, a qual indica que as informações dos demais respondentes estão em estágio avançado de alinhamento com a realidade informada pelos representantes desta subescala. Ainda em relação ao contexto geral da sustentabilidade organizacional da "Empresa ISE", apresentam-se os dados referentes à subescala VII, responsável por complementar tal temática.

Para o representante desta subescala, a "Empresa ISE" possui uma sustentabilidade organizacional orientada para o lucro e estimulada pelo fato de reconhecer a sustentabilidade como um fenômeno importante por si só. A soma das médias das questões preocupadas em analisar tal realidade promoveu o alcance de 5,92 pontos, valor responsável por indicar que os respondentes apresentam informações que estão em estágio avançado de alinhamento com a realidade defendida pelo "Gabarito".

Esta comparação feita entre o "Gabarito", instrumento construído a partir do "Formulário-Padrão", e as respostas concedidas pelos participantes da pesquisa não foi realizada com o intuito de avaliar se os representantes das subescalas estavam certos ou errados, mas sim de investigar o alinhamento entre as informações concedidas por eles e os demais respondentes abordados para o preenchimento do instrumento quantitativo de coleta de dados, o que resumidamente pode ser observado no Quadro 9.

Nesta etapa metodológica, a "Empresa ISE" alcançou uma pontuação geral de 97,42 pontos, o que indica que as informações

disponibilizadas pelos respondentes do formulário de pesquisa estão em estágio avançado de alinhamento com os 98 pontos conquistados pela empresa no "Formulário-Padrão", construído pelas respostas dos representantes de cada subescala analisada.

OS RESULTADOS ENCONTRADOS NA TERCEIRA ETAPA METODOLÓGICA (QUALITATIVA)

Após a aplicação dos formulários de pesquisa e a comparação dos mesmos com o "Gabarito", o exercício empírico desta pesquisa foi complementado e finalizado com a realização de entrevistas semiestruturadas com os mesmos sujeitos que participaram do preenchimento do instrumento quantitativo de pesquisa. O interesse maior, neste momento final do estudo, estava em compreender, por respostas advindas dos entrevistados, como se dava o alinhamento entre sustentabilidade e competências no contexto de gestão da "Empresa ISE".

Em síntese, para os entrevistados, o alinhamento entre sustentabilidade e competências simboliza um processo construído internamente à empresa que busca um resultado por meio da manipulação e desenvolvimento de recursos próprios, cuja responsabilidade para o alcance da sustentabilidade organizacional cabe, em maior relevância, às organizações, as quais realizam apenas parte de uma série de ações sociais necessárias para que um efetivo desenvolvimento sustentável seja promovido.

Quanto ao objetivo buscado por meio deste alinhamento, ao que externamente molda e adequa a expressão deste alinhamento no contexto da "Empresa ISE", e ao que internamente ajusta as operações organizacionais a fim de que este alinhamento possa ocorrer, houve a apresentação de respostas desvinculadas umas das outras, por meio das quais ficou nítido que, embora a organização pesquisada possua práticas de gestão legitimadas quanto às suas competências organizacionais e aos respectivos pilares da sustentabilidade organizacional, essas não dialogam entre si e caminham separadamente. O Quadro 10 aborda alguns exemplos de respostas concedidas a estes questionamentos.

Quadro 9 – O alinhamento entre as informações dos respondentes e o "Gabarito".

Chart 9 – The alignment between the respondents' informations and the "Gabarito".

Subescala	Pontuação Máxima	Pontuação Atingida	Intervalo de Alinhamento
I	2	2	4º: Plenamente Alinhado
II	32	20,50	4º: Plenamente Alinhado
III	24	19,25	3º: Estágio Avançado Alinhamento
IV	28	20,92	3º: Estágio Avançado Alinhamento
V	44	25,25	3º: Estágio Avançado Alinhamento
VI	6	3,58	3º: Estágio Avançado Alinhamento
VII	8	5,92	3º: Estágio Avançado Alinhamento
I-VII	144	97,42	3º: Estágio Avançado Alinhamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 10 – O objetivo, os fatores externos e internos que estimulam a relação investigada.

Chart 10 – The objective, the external and internal factors which stimulate the researched relation.

OBJETIVO DO ALINHAMENTO	<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.

Para os entrevistados, 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 entrevistados disseram que cabia às competências a culpa pela fragilidade deste alinhamento na "Empresa ISE", o qual, de acordo com a maioria, está em 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo geral de ampliar a compreensão dos vínculos entre sustentabilidade e competências organizacionais necessárias de maneira que o alinhamento destes dois fenômenos possa ser observado em um contexto de gestão específico, a fim de que os pilares econômico, ambiental e social, aqui tratados como os susten-

táculos da sustentabilidade organizacional, possam ser mais bem desenvolvidos.

Com o interesse de observar a relação destes dois fenômenos organizacionais em um contexto de gestão específico, adotou-se como organização caso a "Empresa ISE", uma vez que a mesma participava, na época de realização do estudo, de um modelo de competências em fase final de implantação e da necessidade de publicar anualmente um relatório de sustentabilidade. Como foi indicado na seção que discorreu sobre os procedimentos metodológicos, a referida empresa foi pesquisada por três etapas simultâneas.

As duas primeiras etapas, qualitativa e quantitativa respectivamente, foram realizadas com o objetivo de observar a "Empresa ISE" quanto à gestão de suas competências organizacionais e quanto à gestão de quesitos relacionados aos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional separadamente. Por meio das entrevistas não estruturadas e em profundidade e da elaboração do "Formulário-Padrão" foi possível identificar que tais fenômenos, separadamente, possuíam bons desempenhos de acordo com a pontuação do

instrumento quantitativo de pesquisa desenvolvido, situação esta que foi comprovada por um estágio avançado de alinhamento alcançado pela comparação dos formulários de pesquisa de todos os respondentes com o "Gabarito".

Todavia, esta boa classificação não auxiliou os entrevistados na terceira etapa da pesquisa empírica, na qual os respondentes do formulário foram abordados novamente para tecerem comentários a respeito do alinhamento entre sustentabilidade e competências no contexto de gestão da "Empresa ISE". Em termos gerais, houve um consenso quanto a questões mais básicas, tais como: compreensão geral deste alinhamento, o processo de construção do alinhamento, de quem é a responsabilidade por alcançar a sustentabilidade organizacional, de quem é a responsabilidade por alcançar o desenvolvimento sustentável, o estágio atual deste alinhamento na organização pesquisada, qual o conceito mais bem disseminado na "Empresa ISE", e, dentre estes conceitos, qual é o mais relevante para a conquista de uma sustentabilidade organizacional.

Mesmo ao apresentarem uma sintonia de informações quanto às questões supramencionadas, os respondentes divergiram drasticamente em três perguntas principais para o entendimento pleno da possibilidade de gestão do referido alinhamento no contexto de gestão da organização em perspectiva, sendo elas: externamente, o que molda e adequa a expressão do alinhamento entre sustentabilidade e competências no contexto de gestão da "Empresa ISE"?; internamente, quem ou o que é responsável por ajustar as operações organizacionais a fim de que este alinhamento entre sustentabilidade e competências possa ocorrer na "Empresa ISE"?; e qual o objetivo buscado por meio deste alinhamento entre sustentabilidade e competências no contexto de gestão da "Empresa ISE"?

O que ficou claro, por meio da pesquisa empírica realizada, é que na "Empresa ISE" existem forças de gestão que se empenham em alcançar suas metas específicas, esforços estes que muitas vezes provocam desalinhamento de funções e informações que ensejam morosidade nos processos, dificuldade de aceitação de novas metodologias de gestão e aumento do custo de realização de tarefas triviais. Ou seja, em relação às ações necessárias para promoverem os pilares da sustentabilidade, as competências organizacionais da "Empresa ISE" não contemplam a necessidade de desenvolver competências individuais específicas; por isso, não estão em um patamar de relevância junto à gestão da organização que conceda a elas o potencial de interligar indivíduos e organização por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual o ser humano possa ser valorizado como agente de mudanças e a organização, no caso a "Empresa ISE", possa ser reconhecida como um ambiente de recepção, tratamento e disseminação destas revoluções.

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 compe-

tências 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 que permitam formar toda uma cadeia de gestão capacitada a responder às causas econômicas, ambientais e sociais com as quais a empresa deseja se engajar.

Por meio das afirmações realizadas ao longo do artigo, é possível admoestar que, por meio de competências organizacionais coerentes, a sustentabilidade organizacional adquire capacidade de gestão junto às organizações, uma vez que, por meio das competências, tal fenômeno adquire parâmetros de mensuração e avaliação que indicam o real engajamento e a efetiva contribuição das empresas em causas interessadas em promover o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- ASADI, A.; AKBARI, M.; FAMI, H.S.; IRAVANI, H.; ROSTAMI, F.; SADATI, A. 2008. Poverty alleviation and sustainable development: the role of social capital. *Journal of Social Sciences*, 4(3):202-215.
- AZAPAGIC, A. 2003. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Institution of Chemical Engineers*, 81:303-316.
- AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. 2000. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Trans IChemE*, 78(4):243-261.
- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 281 p.
- BOYATZIS, R. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York, John Wiley & Sons, 308 p.
- CRESWELL, J.W. 2007. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed., Porto Alegre, Artmed, 248 p.
- DENZIN, N.K. 1989. *The research act*. 3ª ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 368 p.
- DREJER, A. 2002. *Strategic management and core competencies*. Westport, Quorumbooks, 224 p.
- DUBOIS, D.D.; ROTHWELL, W.J. 2004. *Competency-based human resource management*. Mountain View, Davies-Black Publishing, 291 p.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11:130-141. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. 2008. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 169 p.
- Flick, U. 2009. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed, 312 p.
- FREILING, J.; GERSCH, M.; GOEKE, C. 2008. On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(8):1143-1164. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840608094774>
- GIL, A.C. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed., São Paulo, Atlas, 206 p.
- HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. 2005. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman, 471 p.

- JAMALI, D. 2006. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6):809-821. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610710945>
- JAQUES, E.; CASON, K. 1994. *Human capability*. Falls Church, Cason Hall & Co, 165 p.
- JIMÉNEZ-HERRERO, L.M. 2000. *Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global*. Madrid, Pirámide Ediciones, 293 p.
- KAPTEIN, M.; WEMPE, J. 2002. *The balanced company: a theory of corporate integrity*. Oxford, Oxford University Press, 344 p.
- LÉLÉ, S.M. 1991. Sustainable development: a critical review. *World Development*, 19(6):607-621. [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90197-P](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P)
- MAGGI, B. 2006. *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. São Paulo, Edgard Blücherv, 239 p.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. 2010. *Fundamentos de metodologia científica*. 7ª ed., São Paulo, Atlas, 296 p.
- MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. 2002. Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3):251-258. [http://dx.doi.org/10.1016/S1066-7938\(02\)00069-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1066-7938(02)00069-6)
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. 2002. *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge, Cambridge University Press, 192 p.
- MUNCK, L. 2005. *Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 185 p.
- MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; SOUZA, R.B. 2011. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1):4-52. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>
- MUNCK, L.; SOUZA, R.B. 2009. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. *Revista de Gestão USP*, 16(3):1-14.
- O'CONNOR, M. 2006. The four spheres framework for sustainability. *Ecological Complexity*, 3:285-292. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecocom.2007.02.002>
- OSORIO, L.A.R.; LOBATO, M.O.; CASTILLO, X.A. 2005. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. *Environment, Development and Sustainability*, 7:501-518. <http://dx.doi.org/10.1007/s10668-004-5539-0>
- PASSET, R. 1996. *L'economique et le vivant*. Paris, Economica, 363 p.
- SMITH, R. 2008. Harnessing competencies, capabilities and resources. *Technology Management*, 51(5):47-53.
- SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. 1993. *Competence at work*. New York, John Wiley & Sons, 372 p.
- TANGUY, L. 1997. Competências e integração social na empresa. In: F. ROPÉ; L. TANGUY; *Saberes e competências*. São Paulo, Papirus, p. 167-197.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. 1995. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Rocco, 236 p.
- TRIVIÑOS, A.N.S. 2008. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 175 p.
- van MARREWIJK, M. 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44:95-105. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- van MARREWIJK, M.; WERRE, M. 2003. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44:107-119. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023383229086>
- YIN, R.K. 2003. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.
- ZARIFIAN, P. 2003. *O modelo da competência*. São Paulo, SENAC Editora, 192 p.

Submetido: 26/05/2011

Aceito: 11/01/2012

LUCIANO MUNCK

Universidade Estadual de Londrina
Centro de Estudos Sociais Aplicados
Campus Universitário, Caixa Postal 6001
86055-990, Londrina, PR, Brasil

RAFAEL BORIM-DE-SOUZA

Universidade Federal do Paraná
Av. Pref. Lothario Meissner, 632
2º andar, Jardim Botânico
80210-170, Curitiba, PR, Brasil