

# Avaliação das competências individuais voltadas para a sustentabilidade: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia

## Skills assessment of individual aiming at sustainability: A case study in a technology company

Marcia SIERDOVSKI [1](#); Silvio Roberto STEFANO [2](#); Marcia Aparecida ZAMPIER [3](#); Elaine Aparecida Regiani de CAMPOS [4](#)

Recibido: 09/12/16 • Aprobado: 28/12/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Fundamentação teórica](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Análise dos resultados](#)
- [5. Conclusão](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Na última década vários são os questionamentos e discussões sobre a sustentabilidade e seus impactos na sociedade e nas organizações, em que empresas estão diante de maiores responsabilidades e legislações sociais e ambientais para cumprirem. Este artigo tem por objetivo principal avaliar as competências individuais voltadas para sustentabilidade em uma empresa de tecnologia para identificar qual é o nível das entregas voltadas para a sustentabilidade. Os resultados apontam que a respectiva organização está em fase de "desenvolvimento" das entregas e competências que auxiliam ser uma empresa sustentável, sendo avaliado com nota em 0,75 e 1,49.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas, Competências Individuais, Sustentabilidade Organizacional, Estratégia Organizacional.

#### ABSTRACT:

: In the last decade, there have been many questions and discussions about sustainability and its impacts on society and organizations, where companies face greater responsibilities and social and environmental legislation to comply with. The main objective of this article is to evaluate individual sustainability skills in a technology company to identify the level of deliveries geared towards sustainability. The results indicate that the respective organization is in the "development" phase of deliveries and skills that help to be a sustainable company, being evaluated with a grade of 0.75 and 1.49.

**Key words:** Personnel Management, Individual Skills, Organizational Sustainability, Organizational strategy.

# 1. Introdução

Atualmente é de extrema importância que as empresas se preocupem em alcançar o bem-estar da sociedade hoje e do futuro, por meio da utilização responsável dos recursos naturais existentes, e o engajamento da gestão nas áreas: econômica, social e ambiental, conflui para práticas de desenvolvimento produtivo e competitivo que geram o menor impacto ambiental possível (Munck, Souza e Zagui, 2012).

Nesse sentido, desenvolver competências individuais voltadas para a sustentabilidade é primordial para que aconteçam as entregas com forte orientação para atos sustentáveis. Desta forma, o objetivo deste artigo é avaliar as competências individuais voltadas para sustentabilidade, onde o problema de pesquisa busca identificar: qual é o nível das entregas individuais voltadas para a sustentabilidade em uma empresa de tecnologia?

A metodologia adotada é pesquisa exploratória e descritiva com enfoque qualitativo se caracterizando como um estudo de caso único, sendo realizada por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e instrumentos avaliativos.

A pesquisa se justifica pela sua importância em compreender a competência para além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos no contexto profissional, sendo vislumbrada como entrega e agregação de valor que traz novos significados para as organizações (Martinaitis, 2014). Fleury e Fleury (2004) destacam que as competências individuais mobilizam, integram, transferem conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Portanto, o estudo é relevante, porque aborda a gestão de recursos humanos, por meio da entrega como o caminho para o alcance da sustentabilidade organizacional, dessa maneira, Wiek, Withycombe e Redman (2011) reforçam que o conhecimento da competência inicia as mudanças nas esferas econômicas, ecológicas e do comportamento social, desenvolvendo práticas sustentáveis nas organizações. Neste aspecto, a compreensão das competências favorece a sustentabilidade organizacional, porque se torna primordial para a consecução das ações que promovem o desenvolvimento econômico, ambiental e social (Fleury e Fleury, 2004).

O presente trabalho está estruturado em etapas: referencial teórico que apresenta os princípios da sustentabilidade organizacional, as competências individuais, na sequência apresenta-se o método de pesquisa, e posteriormente são apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa, a última seção relata as conclusões do estudo.

---

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Princípios da Sustentabilidade Organizacional

“A sustentabilidade organizacional é o princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações, onde o desempenho organizacional é embasado nos pilares: econômico, social e ambiental” (Elkington, 2012, p.4). Estes pilares devem atender a eco-eficiência, as práticas de comércio justas, de inserção social e de justiça ambiental (Stefano e Alberton, 2015).

Munck e Borim-de-Souza (2012) descrevem a sustentabilidade organizacional 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 atendendo as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas. Por conseguinte, organizações tentam identificar/criar possíveis soluções tecnológicas de gestão que resultem no aprimoramento de práticas referente aos pilares econômico, social e ambiental contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Atualmente sustentabilidade nas organizações é muito mais que cumprir um normativo/prescritivo, é necessário empreender uma análise contextualizada de como os

sujeitos da organização agem diante de novas exigências, ou seja, procurar descobrir suas formas de: operar, decidir e gerenciar, enfim, de olhar cada situação, seus atores, seus discursos, como indícios de ação e quão competente para resolver problemas que envolvem sustentabilidade. Nesse sentido, discutir competências para a sustentabilidade, é trabalhar o desenvolvimento da mentalidade dos colaboradores, de tal forma que analise o sentido que ele dá a sua prática e como pode se reverter em ação competente para a organização (Brunstein e Rodrigues, 2014; Carvalho, Ituassu e Goulart, 2016).

A sustentabilidade organizacional foca na criação de valor, no gerenciamento ambiental e do capital humano e no sistema de produção ambientalmente amigável. No entanto, as ações organizacionais não devem ser consideradas sustentáveis quando atenderem somente a um ou outro pilar da sustentabilidade (Munck, 2013).

Reconhecer os desafios para materializar a sustentabilidade é o fator que gera reflexão, consciência e mudança na ação. Para além de programas instrucionais tradicionais, sugere que competências societárias sejam desenvolvidas por meio de metodologias que favoreçam diálogos reflexivos que confrontem os gestores com estes paradoxos e os envolvam no propósito de buscar encaminhamentos para os dilemas da sustentabilidade (Brunstein e Rodrigues, 2014).

O pilar econômico diz respeito a viabilidade financeira, oferta de empregos, abrangência de novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Os aspectos econômicos e financeiros da sustentabilidade abrangem a redução dos custos operacionais; redução do custo de exercer a atividade-foco do negócio; rigorosas políticas de integração; aumento da produtividade; mão de obra qualificada e motivada; atração de investidores e promoção de maior inclusão por índices de investimentos socialmente responsáveis (Munck e Borim-De-Souza, 2012).

Na visão de Munck e Borim-de-Souza (2012) o pilar social contempla questões relacionadas à saúde pública, sobrevivência das comunidades, justiça social, segurança no ambiente de trabalho, boas condições de trabalho, oportunidades igualitárias e garantia aos direitos trabalhistas. Dessa forma, abrange uma série de responsabilidades das organizações para com a sociedade em geral como: desenvolvimento humano e bem-estar (educação, treinamento, desenvolvimento de competências gerenciais); equidade (salários, benefícios, igualdade de oportunidades e ausência de discriminação); e considerações éticas (direitos humanos, qualidade de vida, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).

Assim, Jabbour e Santos (2008) colocam que estas questões precisam ser tratadas de forma integrada e com visão holística, focando uma perspectiva de longo prazo. Além disso, a gestão de recursos humanos e sustentabilidade organizacional envolvem mudanças na estrutura organizacional, às prioridades competitivas e o conjunto de valores organizacionais.

Já o pilar ambiental envolve conformidades com as regulamentações governamentais; iniciativas como reciclagem; utilização eficiente dos recursos energéticos, uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais, na qual faz a avaliação dos produtos, processos e serviços da empresa, eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas (Munck e Borim-de-Souza, 2012). O desempenho ambiental permeia no sistema de gestão e desenvolvimento de produtos amigos do ambiente, complementando o desempenho econômico com níveis satisfatórios de desempenho social e ambiental.

A sustentabilidade organizacional tem um viés funcional ganha-ganha, onde o papel do departamento de recursos humanos deveria se comprometer com os aspectos econômicos, sociais e ambientais das organizações, a fim de ganhar completa cooperação de suas equipes no que se refere à implementação de políticas sustentáveis, de tal forma, que conquiste os colaboradores e compartilhe com eles essa nova visão de negócio, a fim de se fortalecer uma cultura voltada à sustentabilidade (Carvalho, Stefano e Munck, 2015).

Fleury e Fleury (2004) destacam que a área de recursos humanos é a responsável por definir as competências e as entregas voltadas à sustentabilidade, nessa perspectiva o item 2.2

abordará quais são essas respectivas competências e entregas que resultam em um saber agir, agregando valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente.

## 2.2 Competências e Entregas Voltadas à Sustentabilidade

Desta forma, para Brunstein e Rodrigues (2014) existe uma grande preocupação em estabelecer elos entre as atividades socioeconômico-ambientais e educação de administradores, baseados na constatação de que, a despeito de todo investimento em programas de treinamento com foco em sustentabilidade, eram fracas as relações entre as exigências socioambientais, as habilidades e as competências dos colaboradores.

Portanto, na visão de Munck, Souza e Zagui (2012) a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, as quais são vinculadas à estratégia organizacional em pauta. Assim, quando há ciência dos padrões de avaliação e valorização, os funcionários, adquirem uma melhor compreensão de sua significação funcional para a empresa e, maiores condições para o desenvolvimento das competências priorizadas.

Nesse sentido, as ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade são atitudes de gestão responsáveis que contribui para o desenvolvimento socioeconômico com o menor impacto ambiental possível, garantindo a sobrevivência das gerações contemporâneas e futuras pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos contextos sociais e organizacionais (Munck, Souza e Zagui, 2012).

Dutra (2004) trata o conceito de entrega referindo-se à capacidade do colaborador de se “doar” para a organização, onde é possível avaliar seus conjuntos de conhecimentos, competências e atitudes, orientar o desenvolvimento da performance, e estabelecer critérios de recompensas. Ainda, nesse sentido o termo entrega estende-se a pessoa como saber agir de maneira consciente e responsável e ser reconhecido pelo que faz, ainda evidência que a entrega é colocar em prática o patrimônio de conhecimento da organização, seja por meio de um processo melhorado ou a aderência às novas tecnologias contribuindo efetivamente para manter vantagem competitiva em longo prazo.

Competência de acordo com Zarifian (2003, p. 139) é como a “tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. O desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador onde este assume autonomia e iniciativa por seus atos, onde a sustentabilidade organizacional é desenvolvida mediante as competências individuais sob a ótica do saber agir, assumir responsabilidade e possuir iniciativa (Zarifian, 2003; Dutra, 2004; Fleury e Fleury, 2004; Carvalho, 2012). Na sequência o Quadro 1, apresenta as competências individuais que precisam ser desenvolvidas para que a organização se torne sustentável.

**Quadro 1** - Descrição das competências individuais voltadas para a sustentabilidade

<b>Competência: Comunicação</b>
Apoiar os funcionários para comunicarem suas sugestões, pensamentos e críticas.
Disseminar a informação: compartilhamento de informações importantes da empresa junto aos funcionários.
Procurar contato contínuo com os <i>stakeholders</i> , não só para comunicar como a empresa está demonstrando sua liderança globalmente responsável, mas também para compreender as expectativas e preocupações deles e identificar soluções para problemas e oportunidades.
Ouvir os outros com respeito a diferentes pontos de vista.

Ser um modelo amplo de comunicação – diálogo de duas vias com a equipe.

Ser honesto e aberto com a equipe da organização.

Crer nos princípios de responsabilidade, por exemplo, avaliação e publicação do progresso da empresa no que diz respeito às questões sociais e ambientais.

Comunicar-se.

### **Competência: Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem**

Construir competências: suporte a treinamento e atividades educacionais.

Gerenciar resultados e responsabilidades: uso de medidas quantitativas e qualitativas para compartilhar resultados e responsabilidades para o desempenho dos funcionários.

Recompensar e reconhecer: uso de recompensas formais e elogios informais para reconhecer e reforçar comportamentos desejados junto aos funcionários.

Engajar-se na educação continuada.

Comprometer-se com o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

Gerenciar no estilo de *empowerment* dos funcionários preferencialmente ao de controle.

Gerenciar pessoas.

### **Competência: Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente**

Valorizar o desenvolvimento humano e as riquezas naturais tanto quanto o capital financeiro e estrutural.

Confiar nas pessoas e no processo tanto quanto nos sistemas e na estrutura.

Dispor-se a levar a organização além dos padrões mínimos legais.

Não focar exclusivamente no custo e orçamento.

Respeitar os funcionários em todos os níveis hierárquicos.

Orientar-se para pessoas

### **Competência: Visão sistêmica**

Reconhecer que, além de sua responsabilidade de criar valor no âmbito da empresa, existe também a responsabilidade de contribuir para um bem mais amplo, tanto local quanto globalmente.

Procurar equilibrar os negócios, a família e as obrigações para com a comunidade.

Manter consistência global em seus princípios e padrões, porém ser sensível e flexível em relação a cada

contexto local.

Aceitar que as políticas internacionais não têm conseguido acompanhar a velocidade da globalização e que há responsabilidades adicionais não previstas em lei, já que é frequente os requisitos legais andarem a reboque da inovação tecnológica e do desenvolvimento global.

Tratar os fornecedores de maneira justa.

Interessar-se no impacto do negócio nas comunidades locais.

Criar relacionamento com os *stakeholders* externos, engajando na consulta e equilibrando as demandas.

Criar parcerias externas, redes e alianças estratégicas.

Reconhecer que o negócio tem responsabilidades com a comunidade externa.

Entender o papel de cada participante da sociedade – governo, empresas, sindicatos, ONGs e sociedade civil.

Respeitar a diversidade e oferecer oportunidades igualitárias a todos.

Incorporar o comportamento ético nas ações pessoais e nos comportamentos do cotidiano.

Levar uma visão estratégica ao ambiente de negócios.

Dispor-se a ser um modelo público de comportamento ético.

Acreditar que o resultado bem-sucedido pode ser alcançado pelo caminho ético.

Ter visão além do limite físico da empresa.

Ter visão sistêmica.

### **Competência: Tomada de decisões**

Assumir visão e ética globais – tais como as refletidas nos princípios do UN Global Compact e nas Metas de Desenvolvimento do Milênio.

Dispor-se a tomar ações éticas sem uma clara definição do resultado final.

### **Competência: Gerenciamento de conflitos**

Equilibrar e contextualizar paradoxos e gerenciar contradições.

Dispor-se em agir sobre críticas, dentro ou fora da organização.

Não ser complacente e não assumir que as coisas não podem ser modificadas.

Não permitir que comportamentos não éticos permaneçam inalterados.

Dispor-se a explorar dilemas éticos.

### **Competência: Inovação**

Encorajar novas ideias, experimentos e aprendizado.

Reconhecer que as empresas têm a criatividade e os recursos necessários para resolver muitos dos mais importantes desafios sociais e ambientais que enfrentamos e dar farta contribuição a eles.

Questionar o negócio, sendo aberto a novas ideias, desafiando outros para adotarem novas maneiras de pensar.

Mudar as crenças dos liderados de acordo com os próprios valores éticos elevados.

Adaptar-se a mudanças.

**Fonte:** Adaptado de Carvalho (2012) a partir de Dutra (2006); Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012).

O Quadro 1, apresenta as descrições das competências voltadas para a sustentabilidade, as quais foram utilizadas nesta pesquisa, assim tem-se que a importância dessas competências torna uma organização ativa na busca pela sustentabilidade organizacional. Essas competências desenvolvem a mente, o pensamento e as atitudes dos recursos humanos para atuarem com um saber agir consciente e comprometido com os princípios da sustentabilidade.

Assim, é necessária a gestão de recursos humanos despertarem em seus colaboradores preocupações e questionamentos sobre o que está acontecendo com o meio social e ambiental, demonstrar com atitudes e exemplos essas preocupações para seus colaboradores, a fim de envolvê-los e torná-los aliados nesse desafio. Ter visão de estratégia organizacional é despertar em seus aliados a vontade de mudar, de tomar decisões, de "driblar" adversidades e ousar inovar, somente assim a empresa alcançará um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável (Quental, Lourenço e Silva, 2011).

Carvalho; Stefano e Munck (2015) afirmam que da fundamentação teórica emergiram as competências e entregas voltadas à sustentabilidade organizacional, bem como, o desenvolvimento do instrumento de avaliação dessas competências. Dessa forma, é preciso desenvolver uma organização sensível às práticas de sustentabilidade organizacional, na qual a sustentabilidade pode encontrar na gestão por competências um apoio prático à conscientização organizacional.

Portanto, é primordial desenvolver competências individuais que direcionem as entregas dos colaboradores para à sustentabilidade, e que operem em sintonia e de forma integrada, com o intuito de atingir um bem comum. A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, na qual os métodos selecionados foram essenciais para atingir os resultados esperados com o estudo.

## **3. Metodologia**

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de tecnologia porque preencheu alguns requisitos como: possui implantado um sistema de avaliação de gestão por competências com avaliação 360° que acontece trimestralmente, e ainda a empresa deveria concordar e colaborar com a efetivação da pesquisa, no estudo a organização foi denominada de Alfa.

Para responder aos objetivos desta pesquisa o método que melhor se adaptou para a coleta destas informações foi à pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória: explora a realidade buscando maior conhecimento sobre as competências individuais dos colaboradores, busca-se investigar as entregas dessas competências voltadas para a sustentabilidade. Descritiva:

porque descreve com "exatidão" os fatos e fenômenos de determinada realidade, assim, os fenômenos sociais são estudados como "método", seguindo procedimentos de coleta e análise, este método foi escolhido por abordar melhor a descrição das competências (entregas), já que se presta a descrever as características de um determinado fato ou fenômeno (Zanella, 2009).

Quanto à abordagem do problema a pesquisa se classificou como qualitativa, porque foram analisados os fenômenos da relação das entregas voltadas para a sustentabilidade em uma organização pertencente ao comércio, buscando-se compreender os fenômenos das entregas dessas competências do ponto de vista dos colaboradores dessa organização (Creswell, 2010). Dessa maneira, as competências avaliadas foram 7: comunicação; orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem; orientação para a saúde, segurança e meio ambiente; gerenciamento de conflitos; visão sistêmica; tomada de decisões e inovação, as quais foram detalhadas no quadro 3 do referencial teórico.

Nesse tipo de avaliação Dutra (2001) citado por Carvalho (2012), coloca que sete competências, já é um número adequado para avaliação, descrevendo as entregas de forma clara, com no máximo quatro entregas para cada competência, às entregas descritas são, especificamente, voltadas à sustentabilidade, este modelo de avaliação pode ser utilizado como referência para observação das entregas de cada uma das competências.

O método escolhido para avaliar as entregas dessas competências voltadas para a sustentabilidade foi um modelo de questionário de Carvalho (2012) desenvolvido por Dutra (2001, 2006), onde foram avaliados quais seriam as competências individuais necessárias para alcançar a sustentabilidade, e em que nível de atendimento se encontrava as respectivas entregas, ou ainda, investigar se isto é presente e de que forma ocorre, formal ou informalmente. Foram avaliados 14 colaboradores, na qual 6 pertence ao sexo feminino e 8 pertence ao sexo masculino e trabalham mais de 6 (seis) meses na empresa Alfa.

As entregas das competências por esses colaboradores foram avaliadas pelo sistema de auto avaliação e avaliação em par (do superior imediato e um de outro colaborador), com o objetivo de identificar o nível de atendimento das respectivas entregas voltadas para a sustentabilidade, quanto às categorias como: 1 - não atende; 2 - em desenvolvimento, 3 - atende; 4 - supera e 5 - não se aplica. Segundo, a metodologia de Dutra (2001, 2006) e Growth (2005) *apud* Carvalho (2012) para a análise das respostas obtidas dos questionários cada alternativa marcada possui um peso, é necessário efetuar a média simples para avaliar se uma competência está mais ou menos desenvolvida, verificando o nível em que se encontram as entregas das competências dos colaboradores voltadas para a sustentabilidade. Quando avaliado o respondente pode marcar as categorias, onde ambas têm a seguinte definição: a) "não atende" e "não se aplica" (valor de 0 ponto); b) "em desenvolvimento" (valor de 1 ponto); c) "atende" (valor de 2 pontos); d) "supera" (valor de 3 pontos).

Estes pontos foram obtidos de cada competência e em seguida foram efetuadas a soma dos pontos das respectivas entregas, e após foram calculadas as médias das competências, isto posto, conclui-se que se uma competência é avaliada com média final de: a) até 0,74 sendo classificada como "não atende"; b) entre 0,75 e 1,49 sendo classificada como "em desenvolvimento"; c) entre 1,50 e 2,24 sendo classificada como "atende"; d) acima de 2,25 sendo classificada como "supera" (Dutra, 2001, 2006 citada por Carvalho, 2012).

A coleta de dados assume o caráter de pesquisa bibliográfica; documental e um estudo de caso único. Para Zanella (2009), a pesquisa bibliográfica é fundamentada no conhecimento existente em fontes bibliográficas, como: livros e artigos científicos, nesse quesito, foram levantados dados sobre as teorias bases de competências individuais voltadas para a sustentabilidade organizacional. A pesquisa documental com coleta de dados em documentos da empresa pesquisada, como nos relatórios de Avaliação de Desempenho 360°.

Dessa forma, o estudo de caso único é o método de pesquisa escolhido, porque se realizou um aprofundamento do estudo das competências individuais desses colaboradores de uma realidade única, onde foram avaliadas as respectivas entregas das competências individuais



voltadas para a sustentabilidade, de forma que o método descreve a complexidade de determinados problemas, levando em consideração o comportamento dos indivíduos e a dinamicidade dos grupos sociais (Yin, 2010).

---

## 4. Análise dos resultados

A organização Alfa tem o ramo de atividade voltada para produtos de tecnologia no interior do Estado do Paraná e atua há 15 anos no mercado de (bens de informática, comunicação, eletrônicos, áudio e vídeo, telefonia etc). Empresa que conta com uma estrutura e organização de cunho familiar de pequeno porte do ramo do comércio categoria de revenda que atua nesse mercado de bens e serviços de tecnologia.

Ao longo da sua trajetória a mesma consolidou-se em atuar no mercado: corporativo; governo; revendas e consumidor final procurando desenvolver uma relação comercial pautada nos princípios de transparência, parceria, cooperação, credibilidade e respeito, estes valores ficam perceptíveis durante a pesquisa, bem como, seus princípios de missão, visão e valores apontam para o início de reflexões sobre sustentabilidade, conforme consultados nos documentos da instituição, apresentando algumas abordagens sobre: sustentabilidade, comportamento ambiental e responsabilidade social. Essas abordagens focavam que a empresa preza pela qualidade nas relações, parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social, preza por ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas como: funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente.

As ideias dos gestores da organização Alfa se equivalem ao pensamento de Brunstein e Rodrigues (2014) quando abordam sobre o pensamento sistêmico que aprende a lidar efetivamente com exigências, valores e culturas dos diferentes atores que interagem em networks, com alta capacidade de integrar negócios, ambiente e problemas sociais, perspectivas e informações, isto é, saber integrar critérios de eficiência com ecoeficiência, desenvolvendo relações sociais com atores não familiares culturalmente, dentro e fora da organização.

O acesso aos documentos da organização Alfa ampliou os conhecimentos sobre os princípios e ações sustentáveis, e conforme suas declarações à empresa procura atender a todos os envolvidos e afetados por seu empreendimento de acordo com algumas práticas de sustentabilidade, isto posto, transcreve-se um trecho do documento: "sua postura de atuação sustentável envolve o uso consciente de água, papel, economia de energia, incentivo ao consumo de alimentos orgânicos, reciclagem de resíduos sólidos, destino correto de resíduos de produtos de informática e eletrônicos, logística reversa". Assim, também se percebeu algumas ações como coleta seletiva de material, uso de papel reciclado, além de ações voltadas para a responsabilidade social com colaboradores, fornecedores e clientes, preocupação com a comunidade local partilhando contribuições financeiras para entidades filantrópicas.

Quando a empresa favorece uma reflexão inicial sobre a importância de buscar alcançar em suas atividades diárias os requisitos para a sustentabilidade, discriminando na missão, visão e valores ficam mais fáceis aos colaboradores agirem de forma consciente quanto à gestão ambiental, social e econômica. Na visão de Munck, Souza e Zagui (2012) a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, estas competências por sua vez, devem estar vinculadas à estratégia organizacional em pauta.

Carvalho, Stefano e Munck(2015) entendem necessário ganhar completa cooperação de suas equipes no que se refere à implementação de políticas sustentáveis, de tal forma, que os colaboradores sejam conquistados e compartilhem com eles essa nova visão de negócio fortalecendo uma cultura voltada à sustentabilidade.

A avaliação dos colaboradores foi pelo sistema integrado de avaliação 180º onde cada colaborador com mais de 6 (seis) meses de trabalho foi avaliado da seguinte forma: auto avaliação, avaliação do superior imediato e de outro colaborador. Este método foi utilizado por ser o mais próximo chegar da realidade e situação empresarial, onde os dados colhidos revelam

o nível das entregas voltadas para a sustentabilidade.

O saber agir pressupõe o conhecimento dos condicionantes da ação, dos conceitos, das ferramentas, do ambiente, em suma, do contexto no qual se dará a ação consciente (Cardoso, Alvarez e Caulliriaux, 2002). O Quadro 2, apresenta as competências e entregas avaliadas na organização Alfa, também apresenta qual o tipo de sustentabilidade verificada na entrega de cada uma das competências.

**Quadro 2** - Competências e entregas relacionadas ao tipo de sustentabilidade

<b>Competência</b>	<b>Entrega</b>	<b>Tipo de sustentabilidade verificada na entrega</b>
Comunicação	Mantém seus pares informados com relação aos resultados econômicos alcançados.	SE
Comunicação	Apresenta informações de maneira clara e objetiva, quando se trata de assuntos ambientais.	SA
Comunicação	Comunica seus pares sobre o resultado e conquistas da organização no que se refere ao âmbito social.	SS
Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Favorece o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe para que consiga realizar atividades com fins sociais.	SS
Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Busca continuamente o desenvolvimento pessoal e técnico, tanto próprio como de sua equipe, aprimorando as atividades para melhor desempenho econômico.	SE
Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	Incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe a fim de aprimorar atividades relacionadas aos aspectos ambientais.	SA
Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Entende, pratica e dissemina continuamente os projetos relacionados ao desenvolvimento ambiental.	SA
Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	Pratica e dissemina de forma constante os processos de segurança e saúde junto aos colaboradores.	SS
Gerenciamento de conflitos	Busca o equilíbrio dos resultados econômicos, sociais e ambientais em uma negociação.	SE/SA/SS
Gerenciamento de conflitos	Argumenta coerentemente e oferece abertura para revisão de posições divergentes da sua.	SE/SA/SS
	Promove a busca pelos resultados, conciliando a visão de	

Visão sistêmica	negócios nas dimensões técnica, econômica, social e ambiental.	SE/SA/SS
Visão sistêmica	Analisa os resultados e consequências das atividades da organização de forma a atender às expectativas econômicas, sociais e ambientais, promovendo o desenvolvimento local e global.	SE/SA/SS
Tomada de decisão	Toma decisões alinhadas aos padrões sociais estabelecidos pela organização.	SS
Tomada de decisão	Decide de forma coerente, tendo em vista as propostas de desenvolvimento social dentro e fora da organização.	SS
Tomada de decisão	Decide de forma alinhada a obtenção de resultados econômicos, respeitando os padrões ambientais e sociais.	SE/SA/SS
Tomada de decisão	Toma decisões a fim de minimizar as consequências ambientais negativas.	SA
Inovação	Incentiva a inovação dos processos com vistas ao aperfeiçoamento de resultados sociais.	SS
Inovação	Fomenta os processos inovadores para o incremento dos resultados econômicos.	SE
Inovação	Promove a gestão de processos inovadores com vistas ao aprimoramento de resultados ambientais.	SA

**Fonte:** Adaptado de Carvalho (2012) a partir de Ramus (2002); EFMD (2005); Hind; Wilson; Lenssen (2009); Munck; Borim-de-Souza; Zagui (2012).

**Legenda:** Sustentabilidade Econômica – SE; Sustentabilidade Ambiental – AS; Sustentabilidade Social – SS.

Brunstein e Rodrigues (2014) consideram que as competências para a sustentabilidade consistem em manter processos participativos efetivos, estruturas de governança, incentivar e promover ciclos de *feedback* que institucionalizem mudanças. Por esse ângulo, as competências promovem a ação conjunta de diferentes *stakeholders*, abertura para o processo de inovação e adaptação, construção de uma visão compartilhada, apoiar a construção de soluções de problemas coletivamente, integrar as diferenças em processamento de informações e estilos de decisão, lidar com as diferenças de foco, consenso e maximização de resultados. A Tabela 1, apresenta a auto avaliação dos colaboradores sobre as entregas das competências voltadas para a sustentabilidade.

**Tabela 1** - Resultado do nível de avaliação das competências sob a perspectiva da sua auto avaliação

Sexo dos Entrevistados	Auto Avaliação				
	Não Atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica

<b>Feminino</b>	50%	33,33%	16,67%	0%	0%
<b>Masculino</b>	0%	87,50%	12,50%	0%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Diante da avaliação dos colaboradores, percebe-se que na auto avaliação do grupo feminino as competências voltadas para o *triple bottom line* (TBL) ainda não é praticada, tido como “não atende”, já no grupo do sexo masculino a auto avaliação demonstra que as competências estão “em desenvolvimento”, Elkington (2012) coloca a respeito disso que o TBL proporciona uma visão mais ampla de sustentabilidade nas organizações, porque focar somente nos lucros não gera mais certezas de prosperidade no futuro, nesse sentido, é importante gerar novas ações e reflexões na organização para trabalhar com foco no desenvolvimento das competências nos pilares econômico, social e ambiental, reforça que isso é um desafio, no entanto recusá-lo é correr o risco de extinção.

Assim, o autor coloca que a sustentabilidade organizacional deve ser tratada como uma competência organizacional que se reflete em competências individuais, dessa forma, é de extrema necessidade refletir com os colaboradores sobre práticas sustentáveis, o autor reforça que essas competências precisam ser desenvolvidas dentro da instituição com incentivo total da área de gestão dos recursos humanos.

Wiek, Withycombe e Redman (2011) reforçam que competência é ter as habilidades e conhecimentos para decretar mudanças nas circunstâncias econômicas, ecológicas e comportamento social, afirmando que essas mudanças são essenciais para a resolução de certos problemas pré-existentes nas esferas sociais e ambientais.

Por conseguinte, a Tabela 2 apresenta a posição dos superiores imediato, quanto a avaliação das competências dos colaboradores, revelando que as entregas das respectivas competências, estão em “desenvolvimento”.

**Tabela 2** - Resultado do nível de avaliação das competências sob a perspectiva do superior imediato

<b>Sexo dos Entrevistados</b>	<b>Superior Imediato</b>				
	<b>Não Atende</b>	<b>Em desenvolvimento</b>	<b>Atende</b>	<b>Supera</b>	<b>Não se aplica</b>
Feminino	33,33%	50%	16,67%	0%	0%
Masculino	12,50%	62,50%	25%	0%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

O nível de avaliação do superior imediato referente aos colaboradores da empresa Alfa demonstrou que está em “desenvolvimento” tanto no sexo feminino quanto no masculino, para tanto mais uma vez o grupo masculino lidera com porcentagem de 62,50% de aprovação em paralelo o grupo feminino consegue 50% de aprovação no desenvolvimento das competências. Dessa maneira, Munck, Souza e Zagui (2012) afirmam que o desenvolvimento dos funcionários ocorre por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais, assim ao observar as competências individuais como uma ferramenta importante de desenvolvimento, a organização deve se preocupar em realizar um planejamento de gestão de recursos humanos orientada para as competências que se concentra primeiramente nas pessoas e, posteriormente, em seus

resultados.

Ainda assim, quanto a análise do nível de competência do sexo feminino o mesmo aponta que 33,33% "não atende" as entregas voltadas para a sustentabilidade organizacional, reforçando a própria auto avaliação do grupo feminino como apresentado no quadro 5. Em contrapartida, os colaboradores do sexo masculino apresentam uma porcentagem de 12,50% como "não atende". Nesse contexto, Fleury e Fleury (2004) destaca que as competências individuais mobilizam, integram, transferem conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

**Tabela 3** - Resultado do nível de avaliação das competências sob a perspectiva do outro colaborador

Sexo dos Entrevistados	Outro Colaborador				
	Não Atende	Em desenvolvimento	Atende	Supera	Não se aplica
Feminino	33,33%	50%	16,67%	0%	0%
Masculino	50%	37,50%	12,50%	0%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A avaliação do nível das competências do sexo feminino está em fase de "desenvolvimento" sendo essa resposta obtida tanto por parte do superior imediato como do outro colaborador, entretanto, houve um grande espaço de desconexão entre a própria avaliação feminina, onde o nível de auto avaliação das competências está classificado como: "não atende". Já para o sexo masculino o nível da avaliação das competências está como: em fase de "desenvolvimento" equivalente ao nível avaliado pelo superior imediato e pela auto avaliação, no entanto, o outro colaborador avaliou o sexo masculino como "não atende" as competências que buscam a sustentabilidade.

Dessa maneira, a competência normativa segundo Wiek, Withycombe e Redman (2011) é a capacidade de coletivamente avaliar, mapear, especificar, aplicar, conciliar e negociar valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas, para avaliar coletivamente a sustentabilidade de estados atuais e/ou futuras do sistema sócio-ecológico, e depois criar coletivamente visões de sustentabilidade para estes sistemas.

**Quadro 3** – Avaliação das competências 180º e o nível de entrega das competências

Competência	Notas médias competências					
	Auto Avaliação	Nível	Superior Imediato	Nível	Outro Colaborador	Nível
Comunicação	1,11	Em desenvolvimento	1,26	Em desenvolvimento	1,18	Em desenvolvimento

Orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem	1,23	Em desenvolvimento	1,23	Em desenvolvimento	1,09	Em desenvolvimento
Orientação para a saúde, segurança e meio ambiente	0,89	Em desenvolvimento	1,03	Em desenvolvimento	0,92	Em desenvolvimento
Gerenciamento de conflitos	1,42	Em desenvolvimento	1,14	Em desenvolvimento	1,35	Em desenvolvimento
Visão sistêmica	1,32	Em desenvolvimento	1,25	Em desenvolvimento	1,14	Em desenvolvimento
Tomada de decisão	1,30	Em desenvolvimento	1,29	Em desenvolvimento	1,20	Em desenvolvimento
Inovação	1,07	Em desenvolvimento	1,16	Em desenvolvimento	0,99	Em desenvolvimento

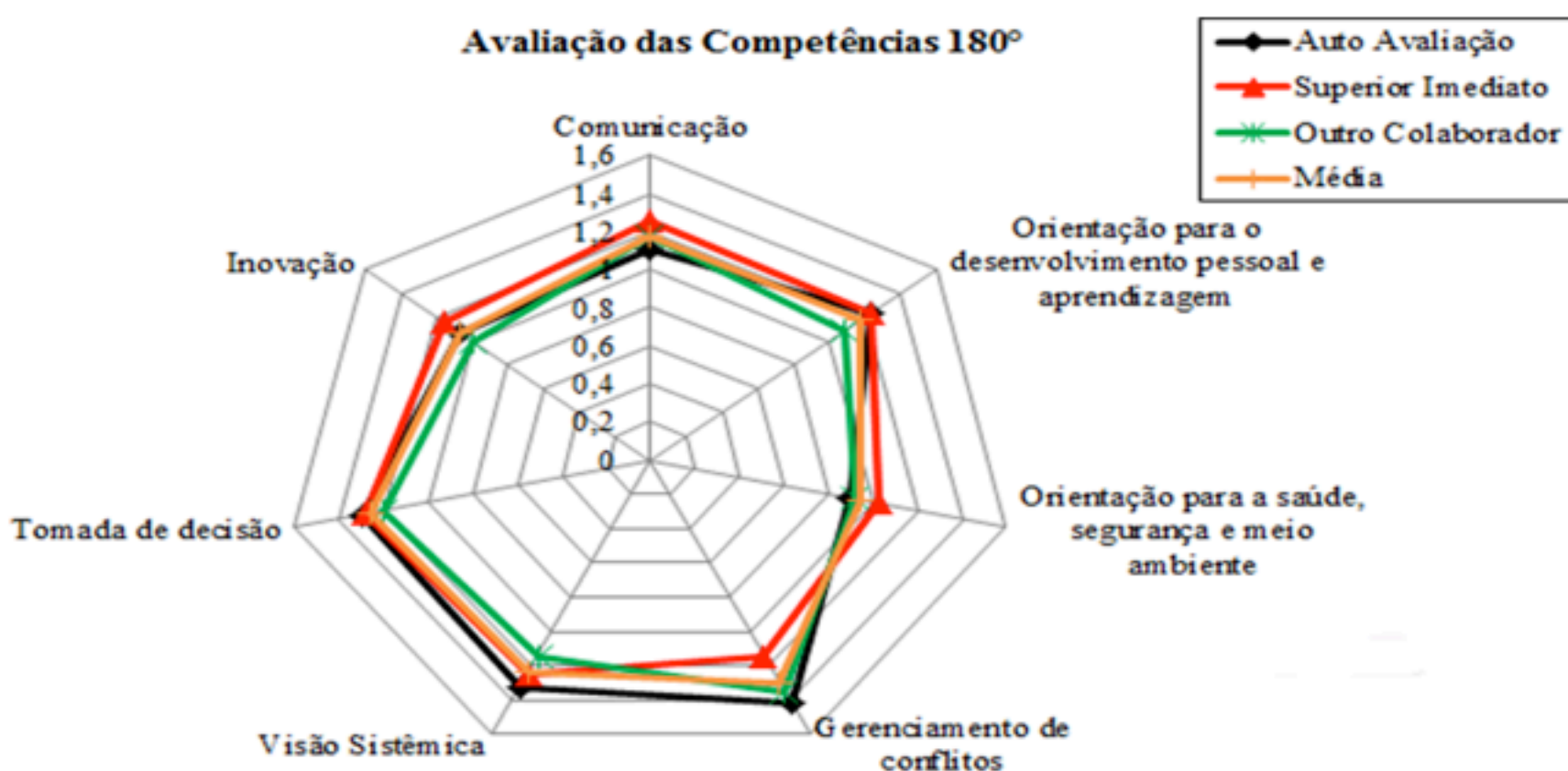
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Destarte, a organização pesquisada apresentou o seu nível de avaliação das competências 180° todas em fase de “desenvolvimento”, conforme relatado por Dutra (2004) fase como “em desenvolvimento” (notas de 0,75 a 1,49), dessa forma, percebe-se que a mesma está caminhando para o desenvolvimento das entregas específicas voltadas para a sustentabilidade, nesse quesito, Wiek, Withycombe e Redman (2011) mencionam que construir competência de futuro é criticamente importante para a construção de estratégias de transição em direção à sustentabilidade.

Uma gestão de competências eficaz destaca-se pelos critérios de avaliação entendidos em plenitude e mensuráveis em extensão pelos colaboradores. A competência surge após a compreensão do significado do trabalho, ou ainda, da significação funcional do indivíduo. Esse entendimento é consequente das formações individuais, educacionais e profissionais dos seres humanos, que se aliadas às estratégias empresariais, promovem um cenário de interação organizacional e articulação social totalmente fundamentado nos desenvolvimentos individuais e organizacionais (Munck, Souza e Zagui, 2012). Assim, a Figura 1- apresenta os resultados dos critérios de avaliação das competências da empresa Alfa.

**Figura 1** – Resultado da Avaliação das Competências 180°.

## Avaliação das Competências 180°



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a figura 1, a avaliação das entregas apresentou que a menor competência atendida é a "orientação para a saúde, segurança e meio ambiente", essa competência foi a menor verificada no sistema de avaliação 180°, recebendo as seguintes notas: "auto avaliação nota de 0,89"; "superior imediato 1,03" e pelo "outro colaborador 0,92".

Assim, esse resultado logo se justifica com a análise das competências enunciadas na avaliação de 360° do sistema de gestão da organização, onde se percebe a falta da avaliação dessas competências, isso pode ser um indício de que a mesma, no seu sistema de gestão, valoriza mais os aspectos econômicos, dessa forma, Fleury e Fleury (2004) reforçam que as empresas não devem somente pensar em seu lado econômico, mas atentar-se para além das responsabilidades relacionadas à legislação ambiental, deve estar preocupado em alcançar o equilíbrio entre os pilares econômicos, social e ambiental, também conhecido como TBL (*Triple Botton line*), assim, o TBL tem como princípio agregar valor a todos os envolvidos no processo.

Dessa forma, a avaliação 180° demonstrou que a competência de "orientação para a saúde, segurança e meio ambiente", ainda é um ponto pouco abordado e pouco trabalhado na organização Alfa, deixando de lado os aspectos sociais e ambientais. O estudo revelou ser esta a competência menos desenvolvida, entretanto, no site da empresa tem afirmações que a respectiva organização é uma "empresa sócio ambientalmente responsável, respeita as leis, paga impostos e observa as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores".

Ainda assim, as notas médias das competências deixam nítido a coerência e a veracidade dos dados entre os perfis dos colaboradores, pois as maiores notas médias das competências mais desenvolvidas é a de "gerenciamento de conflitos" com nota 1,42 na visão da auto avaliação dos colaboradores, nota de 1,35 na visão do outro colaborador, já para os superiores imediato definiram a entrega da competência mais desenvolvida na organização como a de "tomada de decisão" com nota de 1,29, logo, a visão dos superiores estão colaborando com as ideias de Munck e Borim-de-Souza (2012) que descrevem a sustentabilidade organizacional como uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões, sendo estas competências avaliadas no sistema 360° da respectiva organização.

A empresa no presente momento está na busca de alternativas para melhorar o nível da competência "orientação para a saúde, segurança e meio ambiente", assim, a organização informou que está participando de campeonatos pelo Sistema Serviço Social do Comércio - SESC Fecomércio para incentivar a prática de esportes, possui ainda momentos de lazer 2x na

semana de *Quick Massage*, e ainda pelo sistema de avaliação 360° identifica as competências que possuem mais deficiência e trabalha as entregas que mais estão distante da nota da empresa para melhorar o nível da competência.

Dessa maneira, pode-se afirmar que a organização ainda não possui uma formalização de entrega voltada para sustentabilidade, por isso, as notas encontradas foram muito baixas e todos os níveis de entrega das competências estão em processo de “desenvolvimento”, no qual emergem as reflexões e mudança da mentalidade dos envolvidos de tal forma que precisam descobrir um sentido para a sua prática sustentável, para se reverter em ação competente (Brunstein e Rodrigues, 2014).

Assim, na avaliação dos questionários e por meio do nível das competências encontradas, é necessário abordar juntamente no sistema de avaliação 360° da organização as competências voltadas para a sustentabilidade, sendo assim, o início para melhorar as entregas que proporcionam o equilíbrio entre os pilares do *Triple Bottom Line*. Nota-se que a competência de tomada de decisão foi priorizada pelos superiores imediato, sendo uma forma de verificar que a empresa conduz as competências para a liberdade, iniciativa e autonomia do trabalhador em aperfeiçoar suas habilidades e competências nos âmbitos econômicos, sociais e ambientais, de tal forma que utiliza a visão de Zarifian (2003); Fleury e Fleury (2004); Dutra (2004); Munck e Borim-de-Souza (2012) na qual conota o saber agir e agir responsável dos funcionários.

Por fim, pode-se afirmar que a empresa tem mais preocupação com o pilar econômico, uma vez que as notas médias das competências voltadas para esse quesito foram mais bem avaliadas pelas entregas dos colaboradores, ao passo em que as demais obtiveram notas médias mínimas muito baixas, assim, pode-se afirmar que os pilares sociais e ambientais precisam ser abordados pela empresa Alfa para que a mesma consiga alcançar a sustentabilidade organizacional.

---

## 5. Conclusão

Em um ambiente envolvido por ações estratégicas, as competências representam o teor competitivo das empresas. Para Munck, Souza e Zagui (2012) a competência é um fenômeno constituído de quatro elementos e de suas respectivas relações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

A pesquisa realizada na empresa Alfa evidenciou que a avaliação do nível das entregas voltadas para a sustentabilidade está em fase de “desenvolvimento”, onde todas as competências avaliadas atingiram nota entre 0,75 e 1,49. Assim, a organização ainda não “atende” em nenhuma competência voltada para a sustentabilidade, fica-se evidente a necessidade do responsável pelos recursos humanos de trabalhar primeiramente a reflexão e importância da sustentabilidade organizacional, a fim de incorporar as entregas voltadas para os pilares econômicos, sociais e ambientais.

Desse modo, o estudo contribui para nortear a área de gestão de pessoas, as lideranças e seus colaboradores a buscarem desenvolver as competências e entregas voltadas à sustentabilidade organizacional, a qual deve ser fundamentada pelo entendimento dos três pilares ou do *triple botton line* (TBL), onde a organização tem visão sistêmica, não foca somente o econômico, mais sim, busca o equilíbrio entre o econômico, social e ambiental.

A entrega melhor avaliada corresponde à competência de “gerenciamento de conflitos” onde o nível de atendimento se encontra em “desenvolvimento” com nota média de 1,42, e a competência que mais precisa ser desenvolvida na organização é a “competência de orientação para a saúde, segurança e meio ambiente” onde o nível de atendimento se encontra em “desenvolvimento” recebendo a pior nota de 0,89 por parte dos colaboradores da instituição.

Por conseguinte, quando se fala de avaliação da gestão por competências, é preciso comparar as competências com a capacidade, além dos dados referentes à formação do indivíduo, suas experiências, conhecimentos e habilidades. Assim, como o limite dessa pesquisa efetua somente a avaliação das competências individuais, sugere-se como assuntos futuros para



pesquisadores fazerem o cruzamento destas informações e associá-las as competências organizacionais.

Outra limitação da pesquisa refere-se ao estudo ser de um segmento específico de mercado, sendo uma única organização pesquisada, por isso, não pode ser em todo caso generalizada, assim seria interessante realizar pesquisas futuras em empresas do mesmo segmento, a fim de identificar se outras organizações do segmento de tecnologia também possuem suas competências em níveis de "desenvolvimento", talvez isso aconteça devido à empresa não ser cobrada por suas responsabilidades ambientais como as que possuem sua interferência direta com o meio ambiente, deixando neste caso de atender as obrigatoriedades da legislação.

Portanto, para conseguir caminhar para a sustentabilidade organizacional é necessário desenvolver as competências individuais, no sentido, de os colaboradores praticarem ações de maneira sustentável dentro do ambiente corporativo, como perpetua a teoria do saber agir, ter iniciativa, e agir responsável.

---

## Referencias bibliográficas

Brunstein, J., & Rodrigues, A. L. (2014). *Gestores e Sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente/managers and sustainability: the difficult translation of meaning into competent action/gestores y sostenibilidad: la difícil traducción del significado a la acción competente*. Revista Alcance (online), 21(1), 5.

Cardoso, V. C., Alvarez, R. D. R., & Caulliriaux, H. M. (2002). Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: *Anais...Enampad* Salvador:BA (26).

Carvalho, K. C. da S. F., Ituassu, C. T., & Goulart, I. (2016). *Análise das competências requeridas aos gestores de uma Instituição Financeira*. Revista Espacios 37(05).

Carvalho, A. C. V. (2012). *Competências voltadas à sustentabilidade: um estudo de caso na indústria alimentícia*. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, PR.

Carvalho, A. C. V., de Stefano, S. R., & Munck, L. (2015). *Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora*. Gestão & Regionalidade, 31(91).

Creswell, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Dutra, J. S. (2004) *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. Makron Books do Brasil. São Paulo.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). *Alinhando estratégia e competências*. Revista de administração de empresas, 44(1), 44-57.

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*. The International Journal of Human Resource Management, 19(12), 2133-2154.

Martinaitis, Ž. Measuring skills in (2014) European Journal of Training and Development. *Training and Development*, 38(3), 198-210.

Munck, L., de Souza, R. B., & Zagui, C. (2012). *A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade*. REGE Revista de Gestão, 19(3).

Munck, L., Borim-de-Souza; R. (2012). *Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico*. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, 9(3), 270-290. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8562/analise-das-inter-relacoes-entre-sustentabilidade-e-competencias--um-estudo-em-uma-industria-do-setor-eletroeletronico>>

Acesso em: 20 nov. 2015

Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações - Um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.

Quental, N., Lourenço, J. M., & Da Silva, F. N. (2011). *Sustainability: characteristics and scientific roots*. *Environment, Development and Sustainability*, 13(2), 257-276.

Stefano, S. R.; Alberton, A. (2015). Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In: *Anais...Encontro XXXIX Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Anpad*. Belo Horizonte – MG.

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). *Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development*. *Sustainability Science*, 6(2), 203-218.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

Zarifian, P. (2010). O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. In *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Senac.

---

1. Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO. Email: [marcia.sier@hotmail.com](mailto:marcia.sier@hotmail.com)

2. Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO. Email: [professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com)

3. Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO. Email: [marciazampier@gmail.com](mailto:marciazampier@gmail.com)

4. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. PONTA GROSSA. Email: [adm\\_ellaregiani@live.com](mailto:adm_ellaregiani@live.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 21) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados