

Competências para Sustentabilidade: análise em uma Instituição Financeira

Sustainability Competencies: analysis in a Financial Institution

Competencias para la Sostenibilidad: análisis en una institución financeira

Recebido: 19/07/2019 | Revisado: 29/07/2019 | Aceito: 05/08/2019 | Publicado: 24/08/2019

Gylmar Teixeira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2058-9137>

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil

E-mail: gylmart@yahoo.com.br

Silvio Roberto Stefano

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-8686>

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil

E-mail: professor-silvio@hotmail.com

Marcos Roberto Kuhl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-5804>

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil

E-mail: marcosrobertokuhl@yahoo.com.br

Resumo

Esse trabalho aborda o tema competências para sustentabilidade ao considerar a preocupação com a sustentabilidade no ambiente empresarial sob as perspectivas social, ambiental e econômica. Investiga-se às competências no contexto da sustentabilidade, considerando-se a competência de pensamento sistêmico; a competência de antecipação; competência normativa; competência estratégica e a competência interpessoal, em uma instituição financeira. O objetivo principal foi analisar as estratégias e competências com foco na sustentabilidade organizacional do Banco Alfa no Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e estudo de caso único. A pesquisa foi disponibilizada por meio da Plataforma de pesquisa online SurveyMonkey®, para os 8.636 funcionários do Estado do Paraná, resultando em 1.042 respondentes efetivos válidos. Foram realizadas entrevistas com 4 gestores de unidades do banco como forma de suporte aos dados quantitativos, além da análise documental. Os resultados apontaram que existe relação significativa entre o tempo de empresa, a comissão exercida e a faixa etária. O estudo contribuiu na prática, pois foi possível entender como as competências para a sustentabilidade

são percebidas pelos funcionários e gestores da instituição financeira e as ações estratégicas que poderiam ser desenvolvidas para isto.

Palavras-chave: Competência; Sustentabilidade; Estratégia; VBR; Instituição Financeira.

Abstract

This paper addresses the theme of competencies for sustainability when considering the concern with sustainability in the business environment under the social, environmental and economic perspectives. We investigate competences in the context of sustainability, considering the competence of systemic thinking; the competence of anticipation; normative competence; strategic competence and interpersonal competence in a financial institution. The main objective was to analyze the strategies and competencies focused on the organizational sustainability of Banco Alfa in the State of Paraná. This is a descriptive research, with a quantitative approach and a single case study. The survey was made available through the SurveyMonkey® online survey platform for the 8,636 employees of the State of Paraná, resulting in 1,042 valid effective respondents. Interviews were conducted with 4 bank unit managers as a way of supporting quantitative data, besides the documentary analysis. The results showed that there is a significant relationship between the time of the company, the commission and the age group. The study contributed in practice, because it was possible to understand how the competencies for sustainability are perceived by the employees and managers of the financial institution and the strategic actions that could be developed for this.

Keywords: Competence; Sustainability; Strategy; RVB; Financial institution.

Resumen

Este documento aborda el tema de las competencias para la sostenibilidad al considerar la preocupación por la sostenibilidad en el entorno empresarial en las perspectivas social, ambiental y económica. Se investigan las competencias en el contexto de la sostenibilidad, considerando la competencia del pensamiento sistémico; la competencia de anticipación; competencia regulatoria; Competencia estratégica y competencia interpersonal en una institución financiera. El objetivo principal fue analizar las estrategias y competencias centradas en la sostenibilidad organizativa de Banco Alfa en el estado de Paraná. Esta es una investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo y un solo estudio de caso. La encuesta se puso a disposición a través de la Plataforma de encuestas en línea SurveyMonkey® para los 8,636 empleados del Estado de Paraná, lo que dio como resultado 1,042 encuestados válidos y efectivos. Se realizaron entrevistas con 4 gerentes de las unidades del banco como

una forma de apoyar los datos cuantitativos, además del análisis documental. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre el momento de la empresa, la comisión y el grupo de edad. El estudio contribuyó en la práctica, porque fue posible comprender cómo los empleados y gerentes de la institución financiera perciben las competencias para la sostenibilidad y las acciones estratégicas que podrían desarrollarse para esto.

Palabras clave: competencia; Sostenibilidad; Estrategia; VBR; Institución financiera.

1. Introdução

As transformações ambientais resultantes da ação humana provocam para muitos um estado de insatisfação social ao ultrapassar a capacidade de renovação dos recursos naturais. Apresenta-se como um complexo desequilíbrio sistêmico, agravado pelo processo evolutivo da sociedade e do uso indiscriminado desses recursos que podem ocasionar graves consequências à sociedade, o que impacta de forma negativa no desenvolvimento econômico global (Campos, 2012).

Ao considerar a perspectiva descrita anteriormente em conjunto à preocupação com o desenvolvimento sustentável, realizou-se a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente em Estocolmo no ano de 1972, considerada o primeiro encontro internacional para a discussão da temática. Tornou-se uma preocupação social mais impactante após este período, com amplos debates sobre o uso responsável e eficiente dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e sua interligação com o desenvolvimento econômico e o progresso social (Ransburg, Vágási, 2007; Campos, 2012; Moçato-De-Oliveira, 2014).

Assim, como resultado de diversas conferências da Organização das Nações Unidas (ONU) foi desenvolvido o relatório Nosso Futuro Comum, posteriormente a RIO 92, conferência que deu origem a Agenda 21 e depois a Agenda 2030 com os objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU e seus países membros.

Esses eventos discutiram as questões ambientais e o crescimento econômico sustentável, criando ambiente propício para discussão da sustentabilidade e a preocupação com o desenvolvimento sustentável da população mundial e das organizações (Jabbour, Santos, 2007; Laville, 2009).

Para dar vazão a esta preocupação social, organizações promovem o desenvolvimento com a agregação de princípios de gestão, orientando ações estratégicas para o contexto da sustentabilidade empresarial e as competências organizacionais e individuais para isso. Estes

são avaliados e legitimados junto a elas pela criação de valor, práticas de gestão ambiental, pela implantação de sistemas de produção ambientalmente adequadas e por uma efetiva gestão do capital humano (Dyllick, Hockerts, 2002; McDonough; Braungart, 2002).

Ao tratar de sustentabilidade, Elkington (2012, p. 20), define como “[...] princípio de assegurar que todas nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras”. Neste sentido, Elkington (2012), apresenta ainda o modelo de análise sustentável que abrange os resultados econômicos, ambientais e sociais, o Triple Bottom Line (TBL). Modelo considerado como os três pilares da sustentabilidade, como formas interdependentes e que necessitam manter equilíbrio para que a estratégia tenha ação (Munck, Borim-De-Souza, Zagui, 2012). O modelo TBL permite medir o desempenho e valor gerado pela organização ao considerar os parâmetros econômicos, sociais e ambientais (Blowfield, Murray, 2008; Blowfield, 2013; Stefano, Alberton, 2018).

Desse modo, as competências organizacionais e individuais são relevantes para que a gestão e os funcionários foquem as estratégias e ações do negócio e no cenário atual as competências para a sustentabilidade organizacional estão nessas estratégias (Kuzma, Doliveira, Silva, 2017). Galleli & Hourneaux (2019), afirmam que as organizações que utilizam gestão de pessoas como comunicador e disseminador das implementações da sustentabilidade, podem ter maior rentabilidade com o desenvolvimento sustentável, assim, como identificar competência sustentável em seus gestores e funcionários especificamente no setor de gestão de pessoas.

Assim, o objeto desse estudo de caso é o Banco Alfa (identificação fictícia), instituição financeira nacional, constituído como sociedade de economia mista, sendo uma das maiores no ranking nacional de lucro líquido, número de funcionários e ativos, desempenhando função de intermediação financeira e agente do Governo Federal em programas de desenvolvimento econômico e social. O Banco Alfa é uma instituição atuante no segmento financeiro, tanto ao tratar-se como empresa de cunho estatal e assim interveniente do processo de desenvolvimento nacional, como também organização competitiva atuante no mercado financeiro. Para delimitação territorial foi escolhido o Estado do Paraná para a abrangência da pesquisa e também pela possibilidade e permissão concedida pela instituição.

O problema de pesquisa envolveu: quais são as estratégias e competências voltadas para a sustentabilidade organizacional em uma Instituição Financeira no Estado do Paraná? O objetivo primordial foi analisar as estratégias e competências com foco na sustentabilidade organizacional do Banco Alfa no Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com

abordagem quantitativa e estudo de caso único. A seguir apresenta-se o referencial teórico.

2. Referencial Teórico

Kuzma, Doliveira & Silva (2017), desenvolveram uma revisão sistemática da literatura sobre o tema competências para sustentabilidade, considerando o período de 2010 a 2015. As pesquisas apontam a relação entre as competências organizacionais e a sustentabilidade aplicada às organizações. Para o alinhamento da organização às premissas da sustentabilidade, é necessário o desenvolvimento e o aprimoramento, buscando convergir as aspirações dos indivíduos com as metas e objetivos empresariais, rumo à sustentabilidade organizacional.

O estudo das competências voltadas para a sustentabilidade é um tema emergente com grande potencial de pesquisas (Munck, Borim-De-Souza, Zagui, 2012; Brunstein, Rodrigues, 2014). O tema ganhou maior evidência ao longo dos últimos anos, com publicações acadêmicas e seções de revistas, debates em conferências e simpósios, projetos de pesquisa (Clark, Dickson, 2003; Rowe 2007; Kajikawa, 2008; Stefano, Alberton, 2018).

No contexto organizacional, Elkington (2012) trata os gestores como responsáveis por conduzir os interesses das organizações nas práticas e ações dos funcionários, mas quanto às competências dos gestores para o desenvolvimento de iniciativas rumo à sustentabilidade, ainda carece de mais estudos.

As competências, quando voltadas à sustentabilidade, devem agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente (Carvalho, Stefano; Munck, 2015; Stefano, Alberton, 2018). Nesta perspectiva, compreende ainda o resgate da importância do indivíduo e de sua autonomia no trabalho, bem como da rede de relacionamentos, influenciados pelo contexto organizacional (Munck, Borim-De-Souza, Zagui, 2012).

Estudos recentes apresentam programas de sustentabilidade junto ao meio acadêmico, nos quais são trabalhadas as competências chave como referência fundamental para o desenvolvimento do conhecimento e habilidade perfil de indivíduos, como futuros “solucionadores de problemas” “agentes de mudança” e “gestores de transição” (Rowe 2007; Loorbach, Rotmans, 2006; Wiek, Withycombe, Redman, 2014).

Definindo competências de sustentabilidade, estas são compostas por um complexo de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o desempenho da tarefa bem sucedida e resolução de problemas, em relação aos problemas do mundo real de sustentabilidade, desafios e oportunidades (Dale, Newman, 2005; Rowe, 2007; Wiek, Withycombe, Redman, 2011).

Como os problemas de sustentabilidade e seus desafios, apresentam características

bem particulares, necessitam de um conjunto específico de competências-chave interligadas e interdependentes, os quais envolvem esforços para sustentabilidade, distinguindo-os dos de outras profissões e programas acadêmicos, com dever de capacitar os indivíduos para analisar e resolver problemas de sustentabilidade, para antecipar e se preparar para desafios futuros de sustentabilidade, bem como para criar e aproveitar oportunidades para a sustentabilidade (Wiek, Withycombe, Redman, 2011).

Estas contribuições convergem para uma competência essencial abrangente, ou seja, pesquisa de sustentabilidade e competência de resolução de problemas, tal como reconhecido em outra literatura sobre ciência da sustentabilidade (Kates et al., 2001; Clark, Dickson, 2003) e Educação para Sustentabilidade (Jucker, 2002; Warburton, 2003; Dale, Newman, 2005; Rowe, 2007).

Este nível de competência mais abrangente é conceituado por Haan (2006, p. 22) como “[...] ter as habilidades, competências e conhecimentos para promover mudanças no comportamento económico, ecológico e social sem tais mudanças sempre ser meramente uma reação a problemas pré-existentes”.

Diferentes formas de resolução de problemas complexos em sustentabilidade têm sido propostas como: planejamento integrado (Ravetz, 2000; Backcasting, Robinson, 2003); ciências, implementação (Bammer, 2005); gestão de transição (Kemp, Parto, Gibson, 2005; Loorbach, Rotmans, 2006); estudo de caso transdisciplinar (Scholz et al., 2006; Wiek, Walter, 2009).

Por este ângulo, Wiek, Withycombe & Redman (2011) apresentam as cinco competências-chave para sustentabilidade: a competência de sistemas de pensamento; a competência de antecipação; competência normativa; competência estratégica; e a competência interpessoal.

Elas são tratadas na forma como são vinculadas a uma pesquisa de sustentabilidade e resolução de problemas. A competência normativa torna-se relevante para a avaliação da sustentabilidade, partindo do quadro atual para o estado sustentável, ao estar ligada a elaboração das visões de sustentabilidade.

Wiek, Withycombe & Redman (2014) apresentam ainda uma sexta competência, a de resolução de problemas integrada. Ela é definida por meio dos objetivos de aprendizagem licenciadas, que são competentes na resolução de problemas integrada, capaz de aplicar diferentes quadros de resolução de problemas para problemas de sustentabilidade complexa e desenvolver soluções viáveis.

O indivíduo deve ser capaz de analisar um problema de sustentabilidade a partir de

uma perspectiva holística, avaliar um problema e seu contexto de forma abrangente no que diz respeito à sustentabilidade (competência normativa); construir cenários de não intervenção sobre como o problema pode ser tratado no futuro (competência antecipatória); prever os estados futuros sustentáveis, em contraste com os cenários de não intervenção (competência antecipatória e normativa); e criar estratégias de intervenção para evitar cenários indesejáveis, realizando visões de sustentabilidade (competência estratégica) (Wiek, Withycombe, Redman, 2011; Kuzma, Doliveira, Silva, 2017).

Em tempo, a sexta competência citada, se justifica ao permitir integrar de forma eficiente a análise de problemas; a avaliação de sustentabilidade; a construção de estratégia e sua visão. Ainda descreve a necessidade de atividades para resolução de problemas de forma integrada e de como as diferentes competências podem ativar esse esforço, para promover a sustentabilidade. Tornando-se dessa forma, uma competência complementar ao articular as contribuições individuais das cinco competências anteriores com a competência de resolução de problemas (Wiek, Withycombe, Redman, 2014). A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3. Metodologia

No primeiro momento, foram analisadas as produções científicas de artigos, tanto nacionais quanto internacionais, nas seguintes bases de dados: Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL); Scientific Electronic Library Online (SCIELO); Scopus e Periódicos Capes. Para o levantamento das produções acadêmicas, utilizou-se como critérios de seleção os títulos, as palavras-chaves e o resumo contido nos artigos, sendo os termos pesquisados tanto na língua portuguesa quanto na língua inglesa, limitando-se ao período de dez anos (2006 a 2015).

Foram analisados um total de 79 artigos publicados no período (2006 a 2015), com o tema “Organizational Sustainability” um total de 69 artigos, onde o seu pico de publicação foi o ano de 2012, e depois disso as publicações sobre o tema foram diminuindo. O tema “Individual Competences” apresenta somente um total de 10 artigos nos dez anos verificados, onde o seu pico de publicação foi de 3 artigos nos anos de 2007 e 2012. Nota-se também que há um predomínio do idioma inglês referente aos artigos analisados. Destaca-se o trabalho de Rubbo et al (2016), que foram autores do artigo com o título "Sustentabilidade organizacional: Uma análise da produção científica da base Scopus no período de 2005 a 2014" onde realizaram uma análise da produção internacional do tema (Weissböck, Stefano, 2016).

3.1 Classificação geral da pesquisa

O estudo enquadra-se como pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, aplicada ao método de estudo de caso único (Cooper, Schindler, 2011). É descritivo, pois permite apresentar a relação efetiva das competências com a sustentabilidade organizacional, na amostra pesquisada, identificando a relação das variáveis da pesquisa no objeto de estudo.

A pesquisa quantitativa permite uma descrição numérica de tendências, atitudes e opiniões apresentadas na população investigada por meio de uma amostra (Creswell, 2010), ao que permite ao estudo analisar a percepção dos funcionários e dos gestores quanto as estratégias e competências com foco na sustentabilidade organizacional e ainda mensurar o nível de implementação das competências organizacionais e individuais voltadas para sustentabilidade organizacional, representados por uma amostra desses.

O método utilizado é o estudo de caso único. Justificável, de acordo com Yin (2015) se constituir de um evento raro, exclusivo ou servir a um propósito revelador, envolvendo uma unidade de análise (holístico) ou unidades múltiplas (incorporado). Ainda para Cooper e Schindler (2011), um estudo bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos. As Categorias de análise foram discutidos no referencial teórico e estão sintetizados no Quadro 1 a seguir:

Categorias teóricas de Análise	Autor (es)	Objetivos de Pesquisa
Visão Baseada em Recursos (VBR)	Wernerfelt (1984); Barney; Clark (1997).	Permite o estudo sobre o desempenho organizacional sob a perspectiva estratégica de vantagem competitiva a partir dos recursos e competências distintivos da firma.
Sustentabilidade Organizacional	Elkington (2012)	Busca Identificar as estratégias e as ações do Banco Alfa, voltadas à sustentabilidade organizacional.
Competências Individuais voltadas à sustentabilidade	Wiek; Withycombe; Redman (2011); Elkington (2012)	Procura identificar na empresa a formalização das competências individuais voltadas para sustentabilidade organizacional.

Quadro 1 - Categorias teóricas de análise utilizado para desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados

Essas categorias foram analisadas por meio dos documentos (relatórios de sustentabilidade e gestão de pessoas) e sites do banco (políticas e ações) e das análises de conteúdo das entrevistas, diário de campo e observação não participante. O survey realizado com os funcionários foi analisado por meio da estatística descritiva e análise multivariada apresentada no item 4 a seguir.

3.2 Unidade e público de análise

A pesquisa foi realizada em empresa do setor financeiro, o Banco Alfa. É uma Instituição com 208 anos, considerada um dos principais agentes financeiros do país, tanto em número de agências e funcionários, bem como em lucro líquido, empréstimos concedidos e investimentos realizados. Para fundamentar e sua estratégia em sustentabilidade, a empresa estruturou e aplica, desde 2005, o Plano de Sustentabilidade - Agenda 21, a qual está balizada nos 3 eixos apresentados e em consonância aos critérios ambientais, sociais e econômicos.

Quanto aos objetivos de competências, o Banco Alfa possui sistema de avaliação de desempenho e competências, denominado gestão de desempenho por competência (GDC) em que avalia de maneira tangível o desempenho dos funcionários, conforme as metas e objetivos estratégicos traçados.

3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa (questionário e roteiro de entrevista) é uma adaptação do modelo de Stefano & Alberton (2015) validado pelos autores e que neste trabalho foi adaptado à instituição para auxiliar nas respostas dos objetivos da pesquisa, pois mais se ajustou aos objetivos da pesquisa. A adaptação do instrumento foi necessária, pois pesquisa de Stefano & Alberton (2015) foi aplicada em cooperativas agroindustriais e neste estudo o foco está em uma instituição financeira. Assim parte da nomenclatura das questões foram alteradas, permanecendo inalteradas a quantidade, a estrutura e a intenção das questões.

O estudo inicia com a coleta de dados primários e secundários caracterizados pelas entrevistas, questionários, análise documental (relatórios, sites, circulares, boletins internos, intranet da instituição financeira). Foi utilizada a escala de mensuração tipo Likert com 6 pontos, sendo que as extremidades são dispostas de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). As entrevistas estruturadas, foram realizadas com quatro gestores de unidades operacionais da Instituição pesquisada.

3.4. Coleta de dados quantitativos

O estudo delimitou sua área de abrangência, aos funcionários do Banco Alfa, dotados de matrícula funcional e lotados no Estado do Paraná, assim disponibilizando aos 8.636 funcionários (no período da pesquisa), que corresponde à população da pesquisa. O questionário foi disponibilizado para toda a população pesquisada por meio da Plataforma de pesquisa online SurveyMonkey®.

O instrumento validado foi aplicado aos demais funcionários da instituição, no Estado do Paraná, nos períodos de 21 de setembro a 20 de outubro, com adesão inferior ao desejado e por este motivo, prorrogado por mais 30 dias, reaberto no dia 21 de outubro e fechado dia 19

de novembro, obtendo retorno desejado.

Como resultado da pesquisa obteve-se 1.200 questionários respondidos, desses 158 estavam incompletos e desconsiderados da amostragem, permanendo um total de 1.042 participantes com respostas completas, o que corresponde a uma amostra de 12,06% do total de possíveis participantes, obtidos após 60 dias de pesquisa de campo.

4. Resultados, Análises e Discussões

O Banco Alfa possui sistema de avaliação de desempenho próprio, aplicado a cada órgão por meio de instrumento de avaliação específica e ligado às competências organizacionais e individuais, com pesos estabelecidos pelo comitê de Remuneração e de acordo com o nível hierárquico exigido, com participação de superior, subordinado, pares e de auto-avaliação.

No Estado do Paraná, o Banco Alfa possuía em julho do ano da pesquisa, 8.636 funcionários, lotados em agências, escritórios, unidades de apoio e superintendências, dispostas em 10 regionais (Curitiba, Ponta Grossa, Cascavel, Londrina, Maringá, Pato Branco, Campo Mourão, São José dos Pinhais, Mercado Alta Renda e Regional de Governo).

O direcionamento estratégico do banco Alfa é identificado por meio da Missão, da Visão e dos seus Valores, os quais também foram relatados pelos entrevistados, descrito tanto nos relatórios quanto no site da instituição.

A missão é destacada como: “Banco de mercado com espírito público. Ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda sociedade”. Assim, observou-se no relato do Entrevistado 1, a relação entre a missão e competência, por meio da seguinte resposta:

As competências organizacionais são recursos da empresa capazes de gerar vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes, capazes de gerar valor para a empresa que sejam difíceis de imitar e que impactam positivamente o desempenho da organização. (E1)

As competências organizacionais também estão elencadas no Quadro 2 com base na análise documental da instituição pesquisada, compostas pelas competências essenciais, distintivas e da unidade de negócio estipuladas pela instituição para o desempenho das atividades.

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.

Competências Unidades de Negócios	Competências específicas da unidade referem-se às atividades da unidade e as quais os clientes também reconhecem como um diferencial.
-----------------------------------	---

Quadro 2 - Competências do Banco Alfa
Fonte: Banco Alfa

Assim pode-se inferir que as competências organizacionais estão alinhadas a Fleury & Fleury (2000; 2004) ao tratar de forma distinta as competências em essenciais, distintivas e individuais (tratadas como unidades de negócios), segmentando por nível estratégico de atuação, aqui nas unidades de negócios.

Já ao tratar do conceito de competências, os entrevistados apresentam os seguintes argumentos:

Competências seriam a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que o funcionário expressa ou que deveria expressar para a execução de atividades em prol da organização. (E4)

Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Constituem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, que servem como padrão ou referência para orientar a atuação ou desempenho profissional dos funcionários. (E2)

As definições relatadas estão de acordo com a corrente teórica de McClelland (1973; 1998) e Durand (1999) ao relatar a relação com o CHA (conhecimentos habilidades e atitudes) para a orientação de ações ou resultados.

Diante disso, a visão do Banco Alfa foi descrita como “Ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.” Para tanto, é necessário que os funcionários da organização possuam algumas competências individuais descritas pelas seguintes respostas:

As competências pelas quais a maioria dos funcionários são avaliados na empresa, são: Processos internos, Financeiro, Clientes, Responsabilidade Socioambiental e Atendimento. (E4)

Creio que as competências individuais quando agrupadas refletem na competência da organização, e assim no resultado final. E por isso que algumas dessas competências individuais também estão presentes nos valores que a instituição promove. Destaco aqui a ética nos negócios e nos relacionamentos com clientes; a agilidade e eficiência ao atendimento ao ofertar soluções adequadas às expectativas dos clientes, aprimorando relações profissionais e desenvolvendo o potencial humano, considerando aqui os impactos econômicos, sociais e ambientais envolvidos no processo, bem como o relacionamento com os demais funcionários, gerando compartilhamento de informações e conhecimento organizacional. (E2).

As competências individuais são divididas em fundamentais, aquelas relacionadas ao atendimento, relacionamento, realização de negócios, comunicação e sustentabilidade; as gerenciais, ligadas então ao gerenciamento de pessoas e

processos; e as competências específicas, as quais variam de acordo com a área de atuação. (E3).

Em relação às respostas pode-se inferir que as competências individuais seguem a linha teórica de Fleury & Fleury (2004) de forma que a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo, o atendimento, relacionamento, a comunicação, os processos internos sejam eficiente e geradores de competência organizacional.

Ao considerar que os valores propostos pela instituição podem ser considerados recursos intangíveis, de acordo com Wernerfelt (1984), tem-se aqui, uma aplicação da VBR, ao possibilitar a instituição um diferencial competitivo, quando tal recurso for valioso, raro, inimitável e explorado pela organização (Barney, Clark, 2007), presente no recurso “unicidade” apresentado pelos entrevistados (02 e 03), o qual remete intenção de sentimento único por fazer parte da família do banco e descrita nas entrevistas, cumpre com os quatro quesitos propostos pela VBR e assim se configura como um recurso interno, gerador de vantagem competitiva.

Ainda, o entrevistado 02 identifica que tais valores “[...] nos distinguem das demais instituições financeiras”, o que corrobora os princípios da VBR pela dificuldade de imitação de um recurso. Demais recursos, tratados como valores “ética”, “eficiência”, “espírito público” e “sustentabilidade” descritos nas entrevistas e tratados no estudo como recursos, não são raros no mercado e podem ser imitáveis e assim podem ser geradores de vantagem competitiva, de acordo com Barney & Clark (2007), na forma de paridade competitiva.

Agora, ao tratar os mesmos recursos, aplicados ao modelo de capacidade dinâmica de Vasconcelos & Cyrino (2000); Barney (2007) e Teece, Pisano & Shuen (1997) em que o ambiente de equilíbrio é que estabelece a condição de vantagem competitiva e ainda, que o conjunto dos recursos distribuídos de forma heterogênea na organização, mas trabalhados em conjunto, é que permitem essa configuração, totalmente dependente da estratégia adotada pelos gestores do Banco Alfa ao considerar, os recursos e as competências (individuais e organizacionais) uma configuração estratégica que permita a geração de vantagem competitiva.

Assim, mesmo um recurso valioso, perfeitamente imitável, pode proporcionar vantagem competitiva a uma organização desde que a estratégia adotada possibilite essa configuração ao aliar os demais recursos e competências.

De acordo com os entrevistados, mesmo havendo certa divergência nas respostas, são complementares e apresentam de forma geral as competências necessárias à organização, reiterando como as competências individuais de (Le Boterf, 2003, Zarifian, 2003, Dutra, 2001, 2008, Fleury & Fleury, 2004) e organizacionais (Fleury & Fleury 2000, 2004, Prahalad & Hamel, 1990, Mills et al., 2002) importantes para o Banco Alfa por se tratar de estratégias da empresa, necessárias para o pleno exercício das atividades fins, e por este motivo avaliadas em processos interno.

A análise descritiva permite a análise das médias, desvio padrões dos escores e das medidas de confiabilidade, tratadas com o alfa de Cronbach (Hair et al., 2005). Trata-se de

uma análise conjunta das competências definidas com as dimensões atribuídas e representadas na tabela 1 em que cada competência é analisada juntamente a outro atributo, neste caso, as dimensões ambiental, social e econômica. O Alfa de Cronbach trata da medida de confiabilidade, com variação de 0 a 1, sendo o limite inferior de aceitabilidade os valores de 0,60 a 0,70 (Hair et al., 2005).

Tabela 1: Média e desvio padrão e Alfa de Cronbach

Competência	Dimensão		Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
Foco em pensamento sistêmico	Ambiental	CFPSA	4,56	1,251	0,813
	Social	CFPSS	4,51	1,216	0,805
	Econômico	CFPSE	4,96	1,090	0,810
Preventiva	Ambiental	CPA	4,32	1,421	0,875
	Social	CPS	4,22	1,353	0,843
	Econômico	CPE	4,89	1,148	0,824
Normativa	Ambiental	CNA	4,57	1,318	0,813
	Social	CNS	4,61	1,269	0,783
	Econômico	CNE	4,89	1,161	0,733
Estratégica	Ambiental	CEA	4,25	1,576	0,713
	Social	CES	4,36	1,477	0,754
	Econômico	CEE	4,77	1,316	0,720
Interpessoais	Ambiental	CIA	4,14	1,581	0,842
	Social	CIS	4,24	1,493	0,840
	Econômico	CIE	4,77	1,295	0,786

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 1 permite análises comparativas das cinco competências para sustentabilidade, nas dimensões correspondentes e em conjunto ao Alfa de Cronbach ao qual pode-se afirmar que todas as variáveis apresentaram significativas com resultados superiores a 0,7 o mínimo necessário para confiabilidade do estudo, na perspectiva geral foi de 0,797 com uma confiabilidade interna adequada. As competências que apresentaram Alfa de Cronbach superior a 0,8 foram 4: foco em pensamento sistêmico, preventiva, normativa e interpessoal, situação semelhante ocorreu nos estudos de Stefano e Alberton (2015).

A competência Estratégica apresentou índices acima de 0,713, níveis aceitáveis para Hair. et al., (2005) o que torna o instrumento de pesquisa que, até então validado em teste piloto, agora apresenta-se confiável, com todos os índices de aceitabilidade acima do mínimo necessário, tanto nas competências quanto nas dimensões social, ambiental e econômica. A seguir apresenta-se o estudo de médias e desvio padrão ligado às 5 competências tratadas no estudo.

Tabela 2: Média e desvio padrão por Competência

Competência	Média	Desvio padrão
Foco em pensamento sistêmico	4,625	1,217
Preventiva	4,482	1,308
Normativa	4,691	1,251
Estratégica	4,464	1,457
Interpessoais	4,387	1,456

Fonte: Dados da pesquisa.

Na representação das médias permite-se analisar que todas as competências foram relatadas, com concordância entre “pouco e parcialmente” relacionada à percepção destas competências na instituição. Com relação às médias, pode-se analisar que a competência normativa, constituída por procedimentos, instruções normativas, regras de justiça, equidade, responsabilidade, segurança e questões éticas teve maior expressividade na pesquisa.

Em segundo momento o foco em pensamento sistêmico fica evidenciado, competência caracterizada por percepção da cultura organizacional, visão e missão institucional e ações junto à sociedade.

De forma praticamente empatadas estão às competências preventiva (ações de precaução, ações para evitar danos e impactos) e estratégicas (programas de ação, intervenção, adaptação e mudanças e aprendizagem). A menor média foi percebida na competência interpessoal, estipulada por fatores e dinâmicas de colaboração e trabalho em equipe, liderança, cooperação e empatia.

Tabela 3: Média e desvio padrão por Dimensão do TBL

Triple Botton Line (TBL)	Média	Desvio padrão
Ambiental	4,370	1,430
Social	4,390	1,362
Econômico	4,859	1,202

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 3 apresentam-se os três pilares da TBL o qual permite identificar que a média da dimensão econômica é superior a média das demais dimensões, classificado entre “concordo pouco” e “concordo parcialmente”, e de menor desvio padrão na comparação. O pilar econômico, representado pelo lucro gerado pela organização, orientado às ações economicamente sustentáveis (Elkington, 2012), permite a inferência ao analisar o objetivo da instituição pesquisada, na qual os resultados econômicos, por meio do estabelecimento de metas, semanais, mensais e semestrais vinculados à comissão exercida tornam-se mais evidentes que as dimensões social e ambiental.

Em segundo momento a dimensão social também está descrita entre a concordância “pouco a parcialmente”, com média menor ao econômico e que tem como programas de investimento social (programa de voluntariado, tecnologias sociais, inclusão digital) e negócios sociais (Minha Casa Minha Vida; Microcrédito Produtivo Orientado; Programa Nacional de Agricultura Familiar com seu caráter social).

O pilar ambiental vêm em terceiro momento, com médias muito próximas do pilar social e com maior desvio padrão, pode ser identificada nos programas Água Brasil, programa de condicionamento de cartuchos, programa de coleta seletiva, programas de redução de água e energia, programa ABC, Programa Nacional de Agricultura Familiar com seu caráter ambiental (Florestal, Agroecologia e Eco).

A pesquisa também buscou identificar possíveis correlações entre os fatores demográficos pesquisados. Para testar essas possibilidades, foi utilizado os coeficientes de correlação ordinal de Spearman, demonstrados pela tabela 4.

Tabela 4: Rô de Spearman

			Faixa etária	Tempo empresa	Escolaridade
Rô de Spearman	Faixa Etária	Correlações de coeficiente	1,000	,596**	,194**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000
	Tempo de empresa	Correlações de coeficiente	,596**	1,000	,288**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000
	Escolaridade	Correlações de coeficiente	,194**	,288**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa - Output SPSS

Ao realizar as correlações dos dados socioeconômicos, pode-se identificar pontos significativos, destacados na relação entre as variáveis: faixa etária e tempo de empresa; e escolaridade e o tempo de empresa. As correlações descritas podem estar ligadas a alguns

fatores específicos da empresa, ao tratar da faixa etária e do tempo de permanência na empresa esse aspecto pode ser fortalecido devido ao caráter público da instituição financeira.

A relação de interdependência entre as variáveis escolaridade e tempo de empresa percebidas pelos funcionários, permitem identificar a estratégia de treinamento da organização, ao investir cursos auto-instrucionais, presenciais e bolsas de graduação, pós-graduação (lato sensu) e (stricto sensu), como descrito pelo gestor entrevistado.

[...] aprimoramento pessoal e profissional, através de cursos oferecidos na Universidade Corporativa, [...] oportunidade de realização de cursos de línguas, graduação, mestrado e doutorado parcialmente financiados pela empresa e muitas outras ações sustentáveis. (E2).

Apesar de somente um gestor enaltecer a questão dos cursos para melhora da escolaridade dos funcionários, ela pode ser considerada presente na instituição bancária como forma de relação da escolaridade durante o tempo de emprego do funcionário na instituição, demonstrado no Rô de Spearman.

Outra análise aplicada foi a referência cruzada, a qual permitiu identificar a significância estatística por meio do R de Pearson. Para Hair. et al., (2005) a significância representada pelo valor de “p” representa a probabilidade de que os valores obtidos em amostra, representem os parâmetros da população investida, considerando a hipótese nula como verdadeira, quanto menor seu valor, maior será o nível de confiança do pesquisador para que a hipótese nula seja rejeitada e a relação é inversamente proporcional quando p apresenta valores elevados os quais implicam em não rejeição da hipótese nula. Níveis de significância de 5% a 1% são representados por um p de 0,050 a 0,010 respectivamente. (Moore, 2007)

Em relação aos níveis de significância obtida, relacionando competências e dimensões com as variáveis demográficas, com intenção de identificar os níveis de significância de 0,01 a 0,05, nos quais a interpretação das tratativas é de haver diferenças significativas aos níveis de 1 a 5 %, com base em aproximação normal.

Analisando as competências em conjunto com as dimensões e as variáveis dispostas, observa-se:

- As variáveis “tempo de empresa” e “comissão” relacionadas às competências estratégicas e Interpessoais, nas três dimensões, são significativas em $p < 0,01$;

- As variáveis “tempo de empresa” e “comissão” relacionadas às competências “foco em pensamento sistêmico”, nas dimensões ambiental e social, são significativas em $p < 0,01$. e na dimensão econômica, são significativas em $p < 0,05$;

- A variável “comissão” “relacionado às competências “preventiva” e “estratégica”, nas dimensões ambiental e social, são significativas em $p < 0,01$ e na dimensão econômica, são significativas em $p < 0,05$;

- A variável “faixa etária” em relação às competências “normativa” e “interpessoal” nas três dimensões, são significativas em $p < 0,05$;

As variáveis “escolaridade” e “estado civil” não são significativas em todas as competência e dimensões, da mesma forma que a variável “faixa etária” em relação às competências “foco em pensamento sistêmico” e “preventiva”. Também foi aplicado mesmo teste ao grupo controle, no qual resultado é apresentado na tabela 5.

Tabela 5: Significância aproximada R de Pearson – Grupo Controle

Grupo controle	Faixa etária	Tempo de empresa	Escolaridade	Estado civil	Comissão
SUSTCA	,004 **	,000 **	,030	,005*	,000 **
SUSTCS	,002 **	,000 **	,0041	,010	,000 **
SUSTCE	,004 **	,000 **	,079	,172	,002 **

* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Fonte: Dados da pesquisa - Output SPSS

Foram realizadas correlações de R de Pearson no Spss para o grupo controle, onde são apresentadas na Tabela 5 as significâncias identificadas: as variáveis “tempo de empresa” e “comissão” resultaram em significativas, em $p < 0,01$; a variável “faixa etária” na dimensão social, significativas, em $p < 0,01$ e nas demais dimensões significativas, em $p < 0,05$; da mesma forma que a variável “estado civil” na dimensão ambiental, esta que foi significativa neste grupo, o que não ocorreu nas competências para sustentabilidade. A variável “escolaridade” permaneceu de forma não significativa, da mesma forma ocorreu na variável “estado civil” nas dimensões social e econômica. A seguir apresenta-se as considerações finais com as contribuições, limitações e apontamentos de estudos futuros.

5. Considerações finais

Ao tratar da vantagem competitiva a pesquisa permitiu identificar que o recurso “unicidade”, elencado como um dos valores da instituição, tratado como uma competência organizacional, também se enquadra no modelo da VBR, proposto por Barney & Clark (2007) e assim pode ser considerado um recurso gerador de vantagem competitiva; ainda demais valores compostos por “ética”, “eficiência”, “espírito público” e “sustentabilidade” são recursos de paridade competitiva.

Por meio dos resultados estatísticos obtidos pode-se inferir que os funcionários da instituição financeira com maior tempo de empresa e de maior faixa etária percebem, identificam e reconhecem que o contexto da sustentabilidade está presente na instituição por meio de competências e ações de sustentabilidade organizacional.

Ainda, os funcionários comissionados nas funções gerenciais identificam de forma significativa as 5 competências (foco no pensamento sistêmico, preventiva, normativa,

estratégica e interpessoal) ao comparar com os demais funcionários. Ainda quanto maior o tempo de empresa dos funcionários, maior a percepção das mesmas competências.

As cinco competências para sustentabilidade (foco no pensamento sistêmico, preventiva, normativa, estratégica e Interpessoal) estão presentes na instituição e foram identificadas pelos funcionários no primeiro constructo da análise fatorial, no entanto ao tratar as questões de sustentabilidade por meio do TBL, somente a dimensão econômica foi evidenciada, o que a torna incompleta e não pode ser considerada (Elkington, 2012).

Mesmo não sendo presentes no primeiro fator, as dimensões ambiental e social foram elencadas nos 4 fatores subsequentes e conectadas às 5 competências pesquisadas, o que permite entendimento de que as competências para sustentabilidade na instituição, respeitando a amplitude espacial da pesquisa, é um processo que não pode ser considerado, mas que apresenta ações individuais e organizacionais que remete às dimensões ambiental, social e econômicas.

Entretanto, ainda que estas proposições sustentáveis representem as tendências mercadológicas das organizações, dado o respeito às questões sociais e ambientais e a legislação vigente, só estarão adequadas ao modelo de sustentabilidade organizacional se os indivíduos, integrantes destas organizações, estiverem aptos a executar as ações orientadas à sustentabilidade.

As competências para sustentabilidade pode ser consideradas um processo contínuo de transmissão de informações e geração de conhecimento, assim, a instituição necessita aprimorando seus processos de informação interna, treinamentos específicos para a temática proposta, o que já deve estar ocorrendo haja vista a percepção parcial sobre o contexto da TBL.

Corroborar a este argumento a questão do entendimento pelos funcionários quanto ao conceito de sustentabilidade em que expressiva maioria desconhece relação com a tríade do TBL por meio da interdependência das dimensões ambiental, social e econômica. Ainda, grande parte dos respondentes entendem a sustentabilidade unicamente pelo viés ambiental. Somente 18,4% compreendem a interrelação da TBL e dependência das 3 dimensões.

Como a instituição já possui sistemas de gestão de competências e de avaliação para resultado, a percepção dos funcionários nas competências individuais e organizacionais envolvendo a sustentabilidade foi facilmente evidenciada tanto na pesquisa quantitativa, com as 5 competências de Wiek, Withycombe & Redman (2015), quanto confirmada nas entrevistas.

O estudo pretende contribuir com o posicionamento dos funcionários da instituição financeira quanto ao Programa de Sustentabilidade Organizacional, identificando a percepção destes junto às estratégias sustentáveis, reconhecendo as competências organizacionais e individuais que promovem a sustentabilidade organizacional, que contribuem para a geração de vantagem competitiva estratégica. Em relação aos constructos teóricos apresenta a discussão inter-relacionada entre sustentabilidade organizacional, competências para

sustentabilidade e a visão baseada em recursos (estratégia organizacional), apresentando correlações fortes entre elas.

Como em 2015 a instituição modificou a missão, a visão e os valores, retirando o conteúdo do desenvolvimento sustentável para agora abordar a sustentabilidade, elevam-se os conceitos internos de integração das dimensões econômica, social e ambiental, que estão relacionados à teoria da TBL proposta por Elkington (2012), no entanto, a percepção dos funcionários, no Estado do Paraná pesquisados, permite identificar uma lacuna na aplicação dos conceitos sustentáveis.

Como contribuição para a instituição financeira, este estudo apresenta a lacuna existente entre a teoria e a prática, ao evidenciar que as competências para sustentabilidade são percebidas de forma difusa pelos funcionários, pois a instituição financeira apresenta e transmite para o mercado a ideia da sustentabilidade, de forma global, no entanto, no ambiente operacional, seus funcionários, na sua maioria percebem o destaque da dimensão econômica como fator preponderante nas relações do negócio.

Embora as competências para sustentabilidade sejam percebidas em maior potencial para o contexto econômico, é de grande importância que esta instituição financeira continue promovendo estudos voltados para o contexto ambiental e social. Como elencado por Kuzma, Doliveira & Silva (2017) estudos que buscam articular a práticas de gestão sustentáveis com os modelos de competências adotados nas organizações, tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente. As estratégias estarão cada vez mais evidentes na sua cadeia de missão visão e valores e muito mais reconhecidas pelos funcionários e pela sociedade.

Estudos, como este, que buscam articular a práticas de gestão sustentáveis com os modelos de competências adotados nas organizações, tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente, bem como na formulação de estratégias organizacionais.

Oliveira & Takahashi (2014) afirmam que algumas pesquisas correntes de estudo das competências organizacionais trabalham a criação de recursos e valor, mas esses autores diferem desta visão por “sugerir o desenvolvimento de vantagens que não tenham como fim único a maximização dos recursos, ou seja, desenvolver uma competência visando à manutenção ética e harmoniosa dos recursos” (p. 126).

Dessa forma, a pesquisa aplicada na instituição financeira teve abrangência espacial delimitada ao Estado do Paraná, assim, novos estudos aplicados na mesma instituição em outros estados, no território nacional ou na abrangência total da instituição, poderão apresentar resultados diferentes dos encontrados no Estado. Outros estudos podem ser realizados de forma comparativa a outras instituições bancárias públicas e privadas, de abrangência nacional e internacional. O assunto é relevante, porque a sustentabilidade organizacional e as competências para seu atingimento são relevantes para o contexto organizacional e para resultados em sociedade.

Referências

- Bammer, G. (2005). Integration and implementation sciences: building a new specialization. *Ecology and Society*, 10(6).
- Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University.
- Blowfield, M.; Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University.
- Blowfield, M. (2013). *Business and Sustainability*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunstein, J., Rodrigues, A. L. (2014). Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. *Revista Alcance*, 21(1), 5-24.
- Campos, G. M. (2012). Principais fatores do estado cognitivo e da sustentabilidade de empresas atuantes no Brasil. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., Munck, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 33-48.
- Clark, W. C.; Dickson, N. M. (2003). Sustainability Science: the emerging research program. *Proceedings of the National Academy Sciences*. USA, 100(14), 8059–8061.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Dale, A.; Newman, L. (2005). Sustainable development, education and literacy. *Internacional Journal Sustainability Higher Education*. 6(4), 351–362.
- Dore, R. (2008). Financialization of the Global Economy. *Industrial and Corporate Change*. 17(6), 1097–112.
- Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. In: *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 130-141.
- Durand, T. (1999). L'alchimie de la Compétence. *Revue Française de Gestion*, 127(1).
- Dutra, J. S. (2001). Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (2012). *Canibais com Garfo e Faca*. Edição histórica de 12 anos. São Paulo, M. Brooks.

Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Galleli, B.; Hourneaux Junior, F. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, vol. ahead-of-print, n. ahead-of-print.

Haan, G. The BLK '21'. (2006). Programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'-based model for education for sustainable development. *Environmental Education Research*. 12(1), 19-32.

Hair J. *et al.* (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Jabbour, C. J. C.; Santos, F. C. A. (2007). Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, 41(2), 283-307.

Javidan, M. (1998). Core Competence: what does it mean in practice? In: *Long Range Planning*, 31(1), 66 – 71.

Jucker, R. (2002). Sustainability? Never heard of it! some basics we should not ignore when engaging in education for sustainability. *Internacional Journal Sustainability Higher Education*. 3(1), 8–18.

Kates, R. W. *et al.* (2001). Sustainability science. *Science*. 292(5517), 641–642.

Kajikawa, Y. (2008). Research core and framework of sustainability science. *Sustainability Science*. 3(1), 215–239.

Kemp, R.; Parto, S.; Gibson, R. (2005). Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *Internacional Journal Sustainable Development*, 8(1), 12–30.

Kusma, E. L.; Doliveira, S. L. D.; Silva, A. Q. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15 (Especial), 428-444.

Laville, E. (2009). *A empresa verde*. São Paulo: ÔTE.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

Loorbach, D.; Rotmans J. (2006). Managing transitions for sustainable development. In: Olshoorn X.; Wiczorek AJ (Eds) *Understanding industrial transformation - views from different disciplines*. Springer, Dordrecht, 187–206.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 14(1), 1-22.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, New York, 9(5), 331-340.
- McDonough, W.; Braungart, A. M. (2002). Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.
- Mills, J. et al. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moore, D. S. (2007). *The Basic Practice of Statistics*. New York, Freeman.
- Moçato-De-Oliveira, E. W. (2014). Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- Munck, L., Borim-De-Souza, R.; Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *Revista de Gestão - REGE*, São Paulo, 19(3), 377-394.
- Munck, L.; Borim-De-Souza, R. (2008). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE*, 2(2), 185-202.
- Munck, L. et al. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*, 46(2), 107-121.
- Munck, L. (2014). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente a lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.
- O'Connor, M. (2006). The four spheres framework for sustainability. *Ecological Complexity*, 3(1), 285-192.
- Oliveira, F. A. C., Takahashi, A. R. W. (2014). Desenvolvimento da competência sustentabilidade e aprendizagem organizacional à luz da Teoria da Racionalidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(3), 118-129.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ransburg, B.; Vágási, M. (2007). Concepts and Standards for the corporate internalization of sustainable development. *Periódica Polytechnica Social Management Sciences*, 15(2), 43-51.
- Ravetz, J. (2000). Integrated assessment for sustainability appraisal in cities and regions. *Environ Impact Assess*, 20(1), 31-64.
- Robinson, J. (2003). Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures*, 35(1), 839-856.

- Rowe, D. (2007). Education for a sustainable future. *Science*, 317(5836), 323–324.
- Rubbo, P.; Pilatti, L. A.; Telles, L. B.; Bittencourt, J. V. M.; Francisco, A. C. (2016). Sustentabilidade organizacional: Uma análise da produção científica da base Scopus no período de 2005 a 2014. *Espacios*, 37(13), 3.
- Scholz, R. W, *et al.* (2006). Transdisciplinary case studies as a means of sustainability learning: historical framework and theory. In: *Internacional Journal Sustainability Higher Education*, 7(1), 226–251.
- Stefano, S. R.; Alberton, A. (2015). Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In: *Anais... XXXIX EnANPAD*, Belo Horizonte: 1, 1-16.
- Stefano, S. R.; Alberton, A. (2018). Alignment between organization strategy and competencies for sustainability: proposition model for analysis. *Capital Científico - Eletrônica*, 16(4), p. 117-130.
- Teece, D. J; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4).
- Warburton, K. (2003). Deep learning and education for sustainability. *Internacional Journal Sustainability Higher Education*, 4(1), 44–56.
- Weissböck, G. P.; Stefano, S. R. (2016). Competências individuais voltadas à sustentabilidade nas organizações. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 3(2), 35-48.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiek, A.; Walter A. (2009). A transdisciplinary approach for formalized integrated planning and decision-making in complex systems. *European Journal of Operational*, 197(1), 360–370.
- Wiek, A.; Weber, O. (2014). Sustainability challenges and the ambivalent role of the financial setor. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 4(1), 9-20.
- 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.
- Wiek, A.; Withycombe, L.; Redman, C. L. (2014). Operationalising Competencies in Higher Education for Sustainable Development. *Handbook of Higher Education for Sustainable Development*. Routledge International Handbooks.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e método*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 23-45.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência*. São Paulo: SENAC Editora.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Gylmar Teixeira – 50%

Silvio Roberto Stefano – 25%

Marcos Roberto Kuhl – 25%