

2

Referencial teórico

Para realizar um estudo efetivo sobre o papel da área de Recursos Humanos na implementação de uma estratégia de sustentabilidade, faz-se necessário primeiramente um estudo inicial da contextualização da questão ambiental e de conceitos como Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Empresarial. Também deverão ser revisados o papel da área de recursos humanos para a elaboração e implementação da estratégia empresarial e a importância do papel das lideranças e os principais conceitos de competências organizacionais relacionadas à adoção de práticas de sustentabilidade.

2.1.

Meio ambiente e sustentabilidade

2.1.1.

Conscientização sobre a questão ambiental

De acordo com Dias (2011), as modificações no ambiente natural provocadas pelo homem têm sua origem na pré-história a partir da organização do trabalho em prol de um objetivo comum. Mas foi a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, que a capacidade produtiva do homem se transformou significativamente provocando um crescimento econômico desordenado, assim como profundas alterações no meio ambiente natural em um ritmo muito acelerado. Esses novos mecanismos e formas de produção, somados à exploração de recursos naturais, aumentaram massivamente e se mantiveram durante todo o século XIX e grande parte do século XX sem nenhuma contestação, não prevendo as consequências para o meio ambiente. A visão que se tinha até então era a de que os recursos naturais eram infinitos e estavam à disposição do homem. Essa industrialização trouxe diversos problemas como alta concentração populacional, consumo excessivo de recursos naturais, contaminação do ar, do solo e das águas e o desflorestamento. Apesar de a revolução Industrial ter iniciado esse movimento intensivo de industrialização e exploração de recursos naturais, foi

apenas a partir das duas últimas décadas do século XX que o volume físico de produção industrial assim como o emprego de mais recursos naturais tomou grandes proporções (DIAS, 2011).

A partir da década de 1970 a sociedade começou se conscientizar sobre os problemas ambientais gerados pelos padrões de vida incompatíveis com a regeneração do meio ambiente (VAN BELLEN, 2006). Autores como Van Bellen (2006) e Dias (2011), apontam a ocorrência de diversos desastres ambientais entre os anos de 1960 e 1980 – Contaminação da Baía de Minamata, no Japão, acidente na usina de Chernobyl, na extinta URSS, vazamento de petróleo do Exxon Valdez, nos EUA, entre outros – como a causa do crescimento da conscientização ambiental por parte da sociedade.

Van Bellen (2006) ressalta que após esses acontecimentos o problema se tornou mais globalizado, a mentalidade da população foi sendo modificada e a relação sociedade/meio ambiente passou a ser observada de forma mais crítica. Essa reflexão levou a novas alternativas de relação da sociedade com o meio ambiente, que passou a buscar a redução nos impactos produzidos pelo homem. Como consequência, a sociedade presenciou diversos episódios e eventos em prol do meio ambiente.

Dentre os mais significativos estão o Clube de Roma, fundado em 1968, que divulgou em seu relatório em 1972– *The Limits to Growth* - atentando aos problemas ambientais, prevendo que o crescente consumo geral levaria a humanidade a um limite de crescimento e possivelmente a um colapso. Nesse mesmo ano ocorreu a Conferência de Estocolmo que objetivava estabelecer uma visão global e princípios comuns com foco na preservação e melhoria do meio ambiente, gerando a Declaração sobre o Ambiente Humano, estabelecendo também um Plano de Ação que serviu de base para o surgimento de políticas de gestão ambiental (VAN BELLEN, 2006). A década de 1970 também teve mais um significativo marco que foi o lançamento do Programa Homem e a Biosfera – MAB – em 1971, com o objetivo de estabelecer cooperação científica internacional para se conceber e aperfeiçoar um plano de conservação dos recursos naturais (DIAS, 2011).

Em 1987 é publicado o relatório nomeado “Nosso Futuro Comum” pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, considerado como um dos mais importantes documentos em relação ao desenvolvimento e as questões do meio ambiente. Esse relatório enfatizou o papel da economia internacional, o crescimento populacional, a segurança alimentar, a energia, a indústria, a urbanização e a necessidade de mudanças institucionais para o alcance do desenvolvimento Sustentável (DIAS, 2002). O principal objetivo do relatório era a formulação de uma “*agenda global para mudança*” (p. XI) , propondo estratégias ambientais de longo prazo para a obtenção de um desenvolvimento sustentável e examinar as relações entre o meio ambiente e o desenvolvimento, sendo dirigido a governos, empresas privadas e às pessoas. Em última instância o que se buscou foi estimular a compreensão comum e o espírito de responsabilidade comum para o estabelecimento de uma ação comum (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

O relatório “Nosso Futuro Comum” serviu de referência e base para importantes discussões futuras a respeito do tema, inclusive para a Conferência das Nações unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, mais conhecida com Rio92, realizada no Rio de Janeiro em 1992 com o objetivo de identificar as políticas que geram os efeitos ambientais negativos. Nesse evento conclui-se que “*a proteção ambiental constitui parte integrante do processo de desenvolvimento, e não pode ser considerada isoladamente deste*” (p. 22) e que o desenvolvimento sustentável “*não se constitui num problema técnico, mas social e político*” (p.23). Como resultado desse evento foi desenvolvido entre outros documentos, um plano de ação, a Agenda 21, e o estabelecimento da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável, para assegurar a implementação das propostas do Rio92, que serviu também como a Cúpula Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Rio+10 – que aconteceu em 2002 em Johannesburgo, com o objetivo de avaliar a situação do meio ambiente global em função das medidas adotadas na Rio92. Nessa ocasião foi ressaltado que a possibilidade do desenvolvimento sustentável está baseada em três pilares: a proteção ao meio ambiente, o desenvolvimento social e o desenvolvimento econômico (DIAS, 2011).

Segundo Dias (2011), a partir da década de 1990 ocorreu um aumento significativo de assinaturas de tratados e acordos multilaterais internacionais, assim como, medidas normatizadoras por parte de organismos financeiros internacionais, contribuindo para a construção de uma nova ordem ambiental mundial. O aspecto mais significativo dessa nova ordem passa a ser o normativo-institucional ambiental, ou seja novas regras para a proteção ambiental e para a saúde e segurança humana em áreas de interesse ecológico. Além disso, a maior conscientização ambiental provocou o desenvolvimento de tecnologias que possibilitaram o controle de emissão de poluentes, maior economia energética e substituição de alguns recursos naturais escassos. Como consequência da crescente importância do meio ambiente foram introduzidos agentes que passaram a desenvolver ações e campanhas em favor do meio ambiente. Nesse âmbito o papel das ONGs possui lugar de destaque. Essas organizações ecológicas passaram a atuar pontualmente em ações específicas contribuindo para a qualidade de vida e exigindo transparência e responsabilidade por parte das empresas. Na realidade essas instituições já existiam desde a década de 1960, no entanto com recursos e visibilidade muito limitadas, mas mesmo assim conseguiram chamar atenção da sociedade e dos governantes sobre a temática da preservação do meio ambiente. Foi a partir da década de 1980 que as ONGs reorientaram seu foco de interesse, adquirindo maior poder de *lobby* junto aos países desenvolvidos.

Como resultado dessas pressões exercidas fundamentalmente por parte das ONGs, mas também dos governos e sociedades, o âmbito empresarial precisou se mover no sentido dessa preocupação com o meio ambiente. Com isso, diversas ações foram tomadas por parte das empresas, tais como a criação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, que participou da Rio92 na organização da temática no evento. Nessa ocasião foi elaborado um documento chamado de *“Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente”*, contendo a declaração de que *“o mundo se move em direção à desregulação, às iniciativas privadas e aos mercados globais. Isto exige que as empresas assumam maior responsabilidade social, econômica e ambiental ao definir seus papéis e ações”*. No entanto ressalta ao mesmo tempo que para isso é necessário que se modifique a maneira de se fazer negócios. Dessa forma, nota-se que a prática voltada ao Desenvolvimento Sustentável no âmbito

empresarial está, na realidade, relacionada com a postura focada na gestão mais eficiente e produção mais limpa, no entanto, atualmente não apresenta um alto nível de conscientização em relação com um desenvolvimento econômico mais sustentável. Essa sustentabilidade está mais focada para os processos e produtos das organizações (DIAS, 2011).

2.1.2.

Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável - principais conceitos

Os primeiros movimentos em direção do conceito de Desenvolvimento Sustentável surgiram em 1973 com Ignacy Sachs na definição de *ecodesenvolvimento* abordando principalmente a questão da educação, da participação, da preservação dos recursos naturais juntamente com a satisfação das necessidades básicas, começando a se verificar a interdependência entre o desenvolvimento e o meio ambiente. Nessa mesma década, essa discussão sobre a relação entre desenvolvimento e meio ambiente evoluiu um pouco, na formulação da declaração de Cocoyok em 1974 e no relatório elaborado pela Fundação Dag-Hammarskjöld em 1975. No entanto, foi apenas na década de 1980 que o termo Desenvolvimento Sustentável começou a ser definido e discutido pela *World Conservation Union* – também chamada de *International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* - através do documento *World's Conservation Strategy*. Esse documento afirma que para se alcançar o Desenvolvimento Sustentável devem ser consideradas as dimensões social e ecológica e os fatores econômicos assim como as vantagens das ações alternativas, focando-se na integridade ambiental (VAN BELLEN, 2006).

No entanto, o grande marco na conceituação do Desenvolvimento Sustentável foi o relatório publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, "Nosso Futuro Comum" (DIAS, 2002). De acordo com o documento o principal objetivo do Desenvolvimento Sustentável é a satisfação das necessidades e aspirações humanas, além disso, é preciso que sejam proporcionadas oportunidades de concretização de aspirações a uma vida melhor. Para que o Desenvolvimento Sustentável seja alcançado é necessária a promoção de valores que mantenham os padrões de consumo dentro do limite das

possibilidades ecológicas. Dessa forma, o Desenvolvimento Sustentável é visto como:

“um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas”. (p. 49)

Em linhas gerais foi definido como:

“aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”. (p. 46)

No conceito de Desenvolvimento Sustentável foram embutidos dois conceitos: o de necessidades, principalmente as necessidades essenciais dos pobres, que devem receber máxima atenção; e a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

Conforme Van Bellen (2006), existem numerosas definições sobre Desenvolvimento Sustentável, mas as duas mais utilizadas e conhecidas são as formuladas pelo *Nosso Futuro Comum* e pela *Agenda 21*. Nesse segundo, foi elaborado um programa de ação considerado um novo padrão de desenvolvimento, o “Desenvolvimento Sustentável”, planejando a construção de sociedades sustentáveis conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. O principal objetivo dessa agenda foi estabelecer uma aliança mundial através da criação de níveis de cooperação entre os Estados, setores chave da sociedade e pessoas para o alcance de acordos internacionais que respeitassem os interesses de todos, protegesse o meio ambiente e o alcançasse o desenvolvimento mundial. Com o cumprimento dessa agenda, seria possível a satisfação das necessidades básicas, elevação do nível de vida, maior proteção e gerenciamento de ecossistemas e construção de um futuro mais próspero e seguro.

Nessa mesma linha, Elkington (2001), considera a Sustentabilidade como: *“... o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações.”*(p.20).

Segundo o autor, a capacidade em disseminar a sustentabilidade dependerá da capacidade em auxiliar mudanças em todo o sistema, desde entre os capitalistas, mercados financeiros, investidores, classes gerenciais, consumidores de economias emergentes, países em desenvolvimento e menos desenvolvidos.

Para Sachs (1996), o crescimento econômico não é sinônimo de desenvolvimento, pois a maioria dos problemas atuais é resultado desse crescimento. Para o desenvolvimento é necessária a harmonização de três critérios, a solidariedade com as gerações presentes e futuras e a eficiência econômica do ponto de vista macrossocial. O autor utiliza o conceito de Sustentabilidade social, ecológica e econômica, ao invés do termo Desenvolvimento Sustentável. Além disso, ele agrega os critérios cultural - pois os padrões e paradigmas de desenvolvimento devem acompanhar os padrões culturais da população - e sustentabilidade espacial - considerando que a má distribuição dos homens e das atividades humanas é um dos principais elementos da crise sócio ambiental. Hart (1996), também afirma de forma similar que o problema ambiental está na constante expansão da população unida ao grande desenvolvimento econômico. Esses fatores são considerados problemas sociais de um sistema que não é sustentável pois cada vez mais consome desmedidamente suas capacidades naturais. Segundo o autor, o novo desafio é criar uma economia sustentável que consiga viver em harmonia com o meio ambiente, pois esse é o seu sistema de apoio, e que somente o controle da poluição não é suficiente, pois isso serviria apenas num curto prazo. Dessa forma, para alcançar a Sustentabilidade é necessário ao menos a estabilização ou redução dos impactos totais sobre o meio ambiente. Para isso, Hart (1996), fornece três possíveis opções: 1. Redução da população humana - o que parece inviável; 2. Diminuição dos níveis de riqueza / consumo; - o que também não seria viável, uma vez que a pobreza passaria de mão em mão - 3. Mudança nas tecnologias utilizadas para a criação de bens e serviços - constituindo uma grande oportunidade de negócio.

De acordo com o *World Business Council for Sustainable Development-WBCSD(2008)*, o termo Desenvolvimento Sustentável possui diferentes significados para diferentes pessoas, mas em essência, seu principal foco é satisfazer as necessidades das pessoas hoje, sem comprometer a capacidade da satisfação de necessidades das gerações futuras. O Desenvolvimento Sustentável envolve, portanto uma visão ampla dos impactos e resultados sociais, ambientais e

econômicos; uma perspectiva de longo prazo, preocupada com os interesses e direitos das futuras gerações, assim como da população hoje e uma abordagem inclusiva para a ação, reconhecendo a necessidade do envolvimento de todas as pessoas nas decisões que afetam suas vidas.

2.1.3.

Sustentabilidade empresarial

Vivemos em um momento onde a tendência é um movimento de conscientização das empresas sobre as questões do meio ambiente e sustentabilidade. Com esse movimento de conscientização sobre o meio ambiente, onde as empresas passaram a sofrer fortes pressões por parte da opinião pública e agências ambientais e a ser vistas como as grandes culpadas pelo esgotamento de recursos naturais e alterações ocorridas no meio ambiente. Nessa nova realidade as empresas são cobradas pela transparência e responsabilidade em relação à sociedade (DIAS, 2011).

As empresas têm sido consideradas responsáveis não só pelas suas próprias atividades, mas também por seus fornecedores, comunidades onde estão localizadas e pessoas que utilizam seus produtos. As empresas hoje precisam prestar contas tanto para seus investidores e acionistas como para políticos, denunciante, mídia, funcionários, comunidades, Ministério Público, advogados, ambientalistas, defensores dos direitos humanos, organizações de saúde pública e clientes. Como resultado, as empresas estão sendo forçadas a responder às mudanças sociais, econômicas e ambientais no mundo. (SAVITZ e WEBER, 2006).

A expectativa de que as empresas contribuam para o desenvolvimento sustentável tende a crescer cada vez mais e que não apenas as grandes empresas, mas também as médias e pequenas sofram essas pressões, correndo o risco de extinção àquelas que se recusarem a se movimentarem nesse sentido. Além disso, hoje se reconhece que os negócios precisam de mercados estáveis e precisam possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para superar a transição da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001).

Dias (2011) afirma ser necessário modificar a maneira de se fazer negócios para se alcançar a sustentabilidade. Além disso, ressalta que a prática voltada ao Desenvolvimento Sustentável Empresarial está na realidade relacionada com a postura focada na gestão mais eficiente e produção mais limpa que atualmente não apresenta um alto nível de conscientização em relação com um desenvolvimento econômico mais sustentável. Essa sustentabilidade está mais focada para os processos e produtos das organizações e são poucas as empresas que possuem essa preocupação tornando mais ecologicamente eficientes seus processos produtivos.

Segundo Elkington (2001), a sustentabilidade está baseada em três pilares, a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. Além disso, o autor identifica sete dimensões de um futuro sustentável que estão ou passarão por uma revolução:

1. Mercados – Impulsionada pela competição por meio de mercados, onde em um futuro próximo as empresas passarão a operar em mercados mais abertos. O resultado será a incorporação da sustentabilidade como parte integrante do negócio, onde as empresas deixarão de utilizar a competitividade como desculpa para não seguir a pauta do Desenvolvimento Sustentável;
2. Valores – Deslocamento dos valores humanos e sociais, consistindo em uma das influências mais poderosas já vistas;
3. Transparência – É alimentada pela crescente transparência internacional e impulsionada por novos sistemas de valor e pela tecnologia da informação. Além disso, uma gama cada vez maior de *stakeholders* está demandando informações sobre as empresas e sobre o que está sendo planejado;
4. Tecnologia de ciclo de vida – Mudança de visão das empresas de um enfoque na aceitação de seus produtos no ponto de venda para um enfoque no desempenho, onde é necessário o gerenciamento do ciclo de vida de tecnologias e produtos, transformando a reciclagem, o descarte e processos de design como elementos chave;
5. Parcerias – Irá acelerar a taxa pela qual as novas formas de parcerias surgem entre empresas e empresas e outras organizações;

6. Tempo – Provocada por uma profunda mudança na maneira como o tempo é gerenciado e compreendido, surgindo a necessidade de se desenvolver o pensamento e o planejamento em uma base de tempo mais longo;
7. Governança Corporativa – Está sendo guiada pelas outras seis revoluções, resultando em um melhor sistema de controle das empresas.

Com base nessas sete revoluções, Elkington (2001), propõe trinta e nove passos para a sustentabilidade:

Trinta e nove passos para a Sustentabilidade		
Controle das Empresas		
	Antigo Paradigma	Novo Paradigma
1	Pilar financeiro	Linha dos três Pilares
2	Capital físico e financeiro	Econômico, Humano, Social, Natural
3	Ativos próprios, Tangíveis	Ativos emprestados, Intangíveis
4	<i>Downsizing</i>	Inovação
5	Governança exclusiva	Governança inclusiva
6	Acionistas	<i>Stakeholders</i>
Tempo		
7	Mais largo	Mais longo
8	Extração	Restauração
9	Tática	Estratégia
10	Planos	Situações
11	Bandidos do tempo	Guardiões do tempo
Parceiros		
12	Desregulamentação	Regulamentação
13	Inimigos	Complementares
14	Subversão	Simbiose
15	Lealdade incondicional	Lealdade condicional
16	Direitos	Responsabilidades
17	Redes de empresas verdes	<i>Kereitsu</i> da sustentabilidade ¹

#

#####

¹ Similar ao modelo empresarial japonês que forma grupos de empresas para a formação de uma cadeia de valor, onde essas organizações combinarão o desenvolvimento e a oferta de vários produtos, infra estruturas, finanças e outros serviços para o desenvolvimento sustentável.

Tecnologia do ciclo de vida		
18	Responsabilidade na fábrica	Supervisão do ciclo de vida
19	Vendas	Valor do cliente em todo o ciclo de vida
20	Produto e lixo	Co-produtos
21	Avaliação do ciclo de vida ambiental	Avaliação do ciclo de vida da linha dos três pilares
22	Produto	Função
23	Tentativa e Erro	Métodos Científicos
Transparência		
24	Relatórios (exceto financeiros)	Relatórios da linha dos três pilares, abertos
25	Necessidades de saber	Direito de saber
26	Fatos e Ciência	Emoções e Percepções
27	Comunicação passiva, uma via	Diálogo ativo, várias vias
28	Promessas	Objetivos
Valores		
29	Descuidado, Desatencioso	Cuidadoso, Atencioso
30	Controle	Responsável por
31	Eu	Nós
32	Monoculturas	Diversidade
33	Crescimento	Sustentabilidade
Mercados		
34	Externalização de custos	Internalização de custos
35	Conformidade	Vantagem competitiva
36	Padrões de cada país	Consistência global
37	Adição de volume	Adição de valor
38	Crescimento de produção	Consumo sustentável
39	Companhas disruptivas de ONGs	Disrupção como estratégia comercial

Tabela 1 - Trinta e nove passos para a Sustentabilidade
 Fonte: Elkington, J.; Canibais com garfo e faca (2001)

Savitz e Weber (2006), afirmam que o conceito de sustentabilidade está relacionado com o crescimento da economia, sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem estar das futuras gerações. Dessa forma, a Sustentabilidade Corporativa seria aquela que fornece lucro para seus acionistas ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e promove a melhoria de vida daqueles com quem interage. As organizações e sociedades sustentáveis são aquelas que geram e vivem de lucro sem esgotar seu capital. Capital, nesse contexto inclui recursos naturais, tais como água, ar, fontes de energia e alimentos, além de ativos sociais e humanos, recursos econômicos, licenças de operação, mercado receptivo e infraestrutura legal e econômica. Na prática, a sustentabilidade empresarial pode

ser vista como a arte de fazer negócios em um mundo interdependente. Significando formas operar os negócios que causem mínimos danos para os seres vivos e que não esgote, mas ao contrário, enriqueça o meio ambiente. Além disso, é necessário também reconhecer as necessidades e interesses das partes envolvidas – comunidades, instituições educacionais e religiosas, força de trabalho e público em geral. O respeito à interdependência de diferentes aspectos da existência humana, tais como vida familiar, crescimento intelectual, expressão artística e desenvolvimento moral e espiritual também devem ser levados em conta. A gestão do negócio passa a englobar o crescimento financeiro e lucro, assim como o suporte e reconhecimento às aspirações econômicas e não econômicas das pessoas dentro e fora das organizações de que elas dependem.

A Sustentabilidade Empresarial está localizada na interseção entre os interesses da empresa – os de seus *stakeholders* financeiros – e os interesses públicos (os de seus *stakeholders* não financeiros), nomeado de “o ponto doce da sustentabilidade”. As empresas mais bem sucedidas buscam identificar e se mover para esse ponto (SAVITZ e WEBER, 2006).

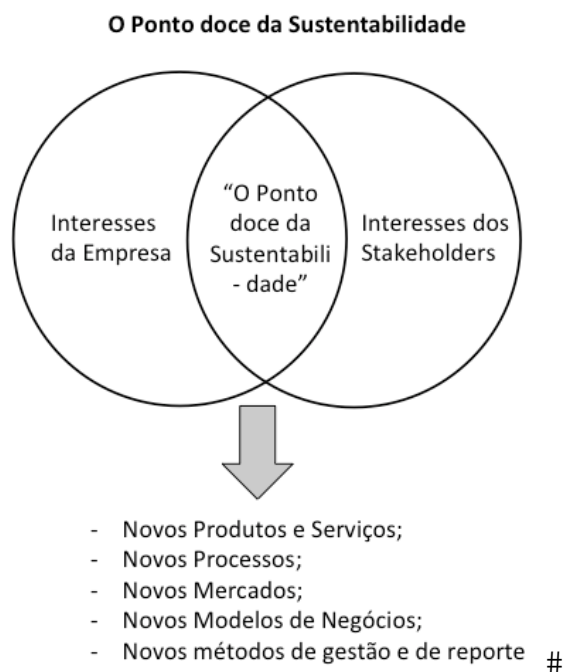


Figura 1 - O Ponto doce da Sustentabilidade
Fonte: Savitz, A.; Weber, K.; The Triple Bottom Line (2006).

Os referidos autores examinam como as empresas podem se tornar mais rentáveis fazendo a coisa certa e afirmam que uma forma de compreender essa conexão é o conceito de *Tripple Bottom Line*, ferramenta estabelecida a partir da visão de John Elkington, baseada nas dimensões econômica, ambiental e social para medir o impacto das atividades da empresa no mundo e o grau de criação de valor para os acionistas e a sociedade. Elkington sugere que as empresas precisam medir sua performance, não apenas através do âmbito financeiro, mas também através da mensuração do seu impacto sobre a economia, o meio ambiente e a sociedade e a forma como ela opera. Uma empresa sustentável deve ser capaz de medir documentar e reportar seus resultados nas três dimensões – econômico, ambiental e social – assim como os benefícios que seus *stakeholders* recebem ao longo das três dimensões.

De acordo com Barata, et. al (2007), a metodologia do *Triple Bottom Line* tem sido promovida e utilizada mundialmente pelas organizações e traduzido os valores, objetivos e processos que uma empresa precisa se concentrar para criar valor nas três dimensões.

Além do *Tripple Bottom Line*, conforme Dias (2011), outros mecanismos foram criados com o objetivo de pressionar e incentivar a sustentabilidade empresarial. Tais como a criação do Protocolo Verde com o objetivo de evitar a utilização de créditos e benefícios em atividades e empreendimentos ambientalmente prejudiciais e a criação do Princípio Poluidor Pagador, – PPP – onde a empresa poluidora/contaminadora é responsável pelo prejuízo causado. Outra ferramenta conhecida e utilizada mundialmente é o *Footprint*, ou Pegada Ecológica. Conforme Dias (2006), esse termo se refere à:

“área correspondente de terra produtiva e ecossistemas aquáticos necessários para produzir os recursos utilizados e para assimilar os resíduos produzidos por uma dada população, sob um determinado estilo de vida” (p. 31).

Com o movimento por parte das empresas de maior responsabilidade em relação à sustentabilidade surge a necessidade de medir esses esforços mas também de reportá-los. Van Bellen (2006) ressalta a importância do desenvolvimento de ferramentas para a medição da sustentabilidade para a gestão das empresas. De acordo com Barata et. al (2007), os indicadores de desempenho são necessários para que a empresa possa medir seu desempenho ambiental e social. Além disso, atualmente existe uma crescente demanda para que os

relatórios de desempenho financeiro sejam complementados com informações relacionadas a responsabilidade e compromisso da empresa para a manutenção ou melhoria social e ambiental assim como a sua visão de longo prazo. Esses relatórios, além de ferramentas para reporte do desempenho das empresas, que são baseados nas informações fornecidas pelos indicadores, passam a ser uma ferramenta de melhoria da imagem da corporação que consiste em um diferencial competitivo de valor intangível.

O GRI – *Global Reporting Initiative* – é considerado atualmente uma referência além de ser o único modelo aceito mundialmente. Através desse modelo de reporte as empresas divulgam e monitoram seus esforços em sustentabilidade com base no *Triple Bottom Line*. Concebido em 1997 pelo CERES – *Coalition for Environmental Responsible Economies* – e desenvolvido em parceria com o Instituto Tellus, o GRI tem a finalidade de tornar o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade mais padronizados e relevantes para que possam ser comparados de empresa para empresa. O GRI coloca o reporte ambiental, social e econômico no mesmo plano que o financeiro em termos de rigor, clareza, precisão, utilidade, comparabilidade e influência com os investidores. Esse modelo fornece grande flexibilidade e pode ser adaptado a qualquer indústria ou a qualquer necessidade estratégica ou de gestão (SAVITZ e WEBER, 2006).

Dessa forma, o desafio das empresas é, além de medir e reportar o resultado de suas ações aos *stakeholders*, interiorizar a sustentabilidade como uma estratégia do negócio. A empresa sustentável é aquela que considera em suas ações as dimensões econômica, social e ambiental, ou seja, continua visando o lucro, mas passa a considerar o impacto de suas atividades no meio ambiente de maneira eficiente e desempenha ações sociais para a comunidade ou funcionários (AZEVEDO, 2006).

De acordo com Barata, et al. (2007), apesar do movimento a favor da sustentabilidade, o momento atual ainda é considerado como uma mudança de paradigma, pois os empresários continuam perseguindo o lucro. A forma de se realizar os negócios e alcançar esse lucro, está passando por transformações, onde a responsabilidade social e ambiental passam a ser significativamente relevantes.

2.1.4. Sustentabilidade empresarial e competitividade

De acordo com Porter (1998), a estratégia competitiva é a combinação dos objetivos com os meios que a empresa utilizará para alcançá-los. A formulação de uma estratégia competitiva envolve a consideração de quatro fatores chave que determinarão os limites do seu sucesso: 1. Forças e fraquezas da empresa – ativos e habilidades em relação a seus concorrentes; 2. Valores pessoais dos implementadores chave – motivações e necessidades dos executivos e outras pessoas da empresa que implementam a estratégia escolhida. As forças e fraquezas combinadas com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que a empresa pode adotar com sucesso; 3. Oportunidades e ameaças da indústria – definem o ambiente competitivo; 4. Expectativas da sociedade – refletem impacto sobre a empresa em assuntos como política governamental, preocupações sociais, costumes em evolução, entre outros.

Nessa mesma linha, Dias (2011) afirma que a competitividade de uma empresa depende de um conjunto de fatores inter-relacionados e mutuamente dependentes, tais como: custos, qualidade, nível de controle de qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação. No entanto, a questão ambiental tem sido cada vez mais vista como um fator competitivo devido a fatores como: 1. cumprimento das exigências normativas que traz melhora no desempenho ambiental da empresa; 2. melhoria da imagem da empresa junto a comunidade e clientes; 3. redução do consumo de recursos energéticos e de matéria prima e sua consequente redução nos custos produtivos 4. otimização de técnicas de produção e melhoria na capacidade de inovação. O autor ressalta que o grau de envolvimento da empresa com a questão ambiental pode variar de acordo com a importância que ela dá para a variável ecológica. Esse nível de importância será em função do seu ambiente natural externo e próximo a unidade produtiva, dos recursos naturais que precisa, da contaminação que sua produção gera, assim como a dificuldade em obter recursos para investimentos, falta de conhecimento técnico sobre a questão ambiental e o grau de comprometimento do quadro funcional com a ética ambiental.

Cantarino (2003 apud BARATA et. al, 2007) também sustenta que as práticas de sustentabilidade permitem que as empresas reduzam seus custos, aumentem a fidelidade de clientes e funcionários e criem novos mercados.

A sustentabilidade no âmbito empresarial abordada por Porter e Linde (1995) é trabalhada através do viés da estratégia competitiva. Para os autores, os padrões ambientais, devidamente concebidos, assim como, regulações e pressões do mercado sobre as empresas podem desencadear inovações capazes de reduzir o custo total de um produto ou até mesmo melhorar o seu valor para os clientes. A produtividade dos recursos torna a empresa mais competitiva e a poluição é vista como uma ineficiência pois é sinônimo de desperdício econômico. O resultado líquido não é apenas a redução significativa nos impactos ambientais mas também na redução de custos, produtos com melhor qualidade e a competitividade global melhorada. No entanto, ainda nos encontramos em uma fase transacional da indústria, onde as empresas ainda são inexperientes em lidar com as questões ambientais de forma criativa e os clientes também não tem consciência sobre o significado da ineficiência produtiva e que por isso ele tem de pagar pelo custo da poluição. Os autores afirmam que a utilização dos recursos de forma produtiva é o que torna a empresa competitiva. As empresas podem melhorar a produtividade dos recursos produzindo produtos existentes de forma mais eficiente ou então fabricando produtos que são mais valiosos para os clientes – produtos que os clientes estão dispostos a pagar mais. As empresas e nações mais competitivas atualmente seriam aquelas que possuem as tecnologias e métodos mais avançados e inovadores. O novo paradigma da competitividade global requer a habilidade de inovação rapidamente, pois a tecnologia está sempre em evolução.

Segundo Hart (1997), poucos executivos percebem que as oportunidades ambientais podem realmente se tornar uma importante fonte de crescimento das receitas. Esse movimento em prol do meio ambiente é nomeado pelo autor como *esverdeamento* – *greening*. Esse esverdeamento tem apenas sido enquadrado como uma forma de redução de risco, reengenharia ou corte de custos. No entanto, raramente está diretamente ligado a estratégia ou desenvolvimento de tecnologias, e como resultado, a maioria das empresas tem falhado em reconhecer grandes oportunidades potenciais. Para o autor uma visão integrada da estratégia sustentável envolve a forma como a companhia se relaciona com os consumidores, com outras companhias, com os agentes de regulação e com os

seus fornecedores. Além disso, é possível que as empresas mudem a forma que os consumidores pensam, criando preferências para produtos e/ou serviços sustentáveis. Dessa forma, as empresas podem assumir um papel de educadoras para os seus *stakeholders* e não apenas de produtoras.

Nesse mesmo viés de pensamento, onde a sustentabilidade é vista como uma fonte de crescimento ou até mesmo de novas oportunidades, Savitz e Weber (2006) propõem três maneiras que a sustentabilidade pode melhorar os negócios. Eles afirmam que encontrando o “ponto doce, os princípios da sustentabilidade podem beneficiar a gestão da empresa em três maneiras: ajudando a proteger e operar a empresa e também no seu crescimento.

1. Protegendo a empresa – inclui a redução de riscos de danos para os clientes, funcionários e comunidades, identificação de riscos emergentes e falhas de gestão mais cedo, limitação de intervenções regulatórias e a manutenção da licença explícita ou implícita concedidas pelo governo ou pela comunidade para operar.
2. Operando a empresa – inclui a redução de custos, aumento da produtividade, eliminação do desperdício e acesso a capital com baixo custo. A redução da quantidade de recursos utilizados para a produção de bens ou serviços possibilita o aumento da rentabilidade do negócio ao mesmo tempo em que diminui o seu impacto no meio ambiente. Essa visão é de que a poluição é considerada lixo, ou seja a empresa paga por algo que não utiliza.
3. Crescimento da empresa – inclui a abertura de novos mercados, lançamento de novos produtos e serviços, crescimento do ritmo de inovação, maior satisfação e lealdade dos clientes, aumento do *Market share* através da atração de clientes que consideram a sustentabilidade é um valor pessoal ou empresarial, formação de novas alianças com empresas ou *stakeholders* e a melhoria da reputação da empresa e do valor da sua marca. A sustentabilidade é vista como uma poderosa ferramenta da economia e dos negócios que impulsiona a inovação e novas tecnologias. Essa mentalidade também ajuda a empresa a pensar de forma criativa sobre como ganhar acesso a novos mercados que anteriormente eram descartados como não lucrativo ou impossíveis.

Além dessas três maneiras de crescimento da empresa que a sustentabilidade pode proporcionar, Savitz e Weber (2006), ressaltam também os benefícios intangíveis que as empresas podem adquirir tais como a melhoria da reputação da organização e da satisfação dos seus funcionários, a boa vontade dos clientes e o valor de ser considerada uma líder na sua indústria.

No entanto, apesar dos diversos benefícios que a adoção da sustentabilidade na prática da empresa, muitos empresários e executivos buscam por dados reais e mensuráveis da sua criação de valor financeiro sobre os negócios, ou seja, buscam evidências incontestáveis de que a prática da gestão sustentável proporcionará melhores resultados financeiros. Em contrapartida, evidências empíricas tem mostrado que o preço das ações das empresas listadas no índice de sustentabilidade da Dow Jones e no índice FTSE4Good superaram diversos outros índices de mercado. Além disso, as empresas que pertencem ao WBCSD também superaram entre 15% a 25% as suas respectivas bolsas de valores nos anos de 2003 a 2005.

O índice de ações de sustentabilidade utilizado pelo mercado brasileiro, o ISE, – Índice de Sustentabilidade Empresarial – criado pela BM&F Bovespa em conjunto com outras instituições, objetiva refletir o retorno de uma carteira de empresas reconhecidas por seus padrões de sustentabilidade e também atuar como promotor dessas boas práticas no seu mercado local. Para que uma empresa esteja listada no ISE ela precisa cumprir diversos critérios ligados ao relacionamento com seus funcionários e fornecedores assim como com a comunidade, governança corporativa e o impacto ambiental de suas atividades. A revisão dessa carteira é realizada anualmente, assim as empresas precisam manter seus padrões nos critérios definidos pelo índice. Seu questionário é estruturado com base nas premissas do *Triple Bottom Line* somados a fatores como Governança, Natureza e Gerais. A BM&F Bovespa considera que a sustentabilidade é capaz de criar vantagens competitivas para as empresas e valor para seus acionistas ao mesmo tempo em que promove um mercado sustentável. O desempenho das empresas listadas no ISE acompanhou do Ibovespa até o ano de 2009, além disso são ressaltadas vantagens para a empresa em fazer parte do índice, tais como o reconhecimento pelo mercado como em empresa responsável social e corporativamente, sustentável no longo prazo, reconhecida como preocupada com

o impacto ambiental de suas qualidade, ou seja, o ISE pode ser visto com um “selo de qualidade” em termos de sustentabilidade empresarial.

No entanto, mesmo com esse movimento em favor do meio ambiente e com os diversos benefícios possíveis a partir da adoção de práticas sustentáveis, Dias (2011) afirma que são poucas as empresas que possuem essa preocupação e tornam mais ecologicamente eficientes seus processos produtivos. Mesmo quando as empresas alcançam esse padrão ambientalmente mais amigável, essa costuma ser uma resposta às exigências dos órgãos governamentais e não integrando essa temática às suas estratégias.

2.2.

Recursos humanos e estratégia sustentável

Em 2008, o WBCSD publicou em seu documento nomeado de *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development* o papel da área de recursos humanos para o Desenvolvimento Sustentável das empresas. De acordo com esse documento a estratégia de recursos humanos é crucial uma vez que ela é capaz de alinhar a estratégia da companhia com os seus valores e cultura. Através de suas responsabilidades de recrutar e reter, motivar e desenvolver pessoas, somadas a estratégia de sustentabilidade, a área de recursos humanos é capaz de aumentar a credibilidade da empresa, o engajamento e a performance de seus funcionários e consequentemente da companhia se tornando também uma poderosa ferramenta de marketing e de criação de valor para a companhia.

Além disso, o departamento de recursos humanos é capaz de desenvolver ou aprimorar competências críticas necessárias para que os funcionários possam ter uma visão sobre a importância da sustentabilidade.

A estratégia de recursos humanos deve refletir e inspirar seus funcionários; alinhar a estratégia da empresa com sua cultura e valores; ajudar a entregar retornos sustentáveis aos investidores e a atender as necessidades dos clientes; identificar e responder a tendências sociais emergentes e a responder as expectativas regulatórias e governamentais, influenciando a agenda de políticas públicas (WBCSD, 2008).

O Novo Valor, documento elaborado pela BM&F Bovespa propõe um guia para a implementação de uma agenda sustentável nas organizações, esse guia é composto por 13 passos rumo à Sustentabilidade, onde um deles ressalta a importância do envolvimento das pessoas da organização. Sustentando que para o sucesso da estratégia da organização é necessário que toda a empresa esteja alinhada e trabalhando em conjunto para o objetivo comum. Para que a agenda de sustentabilidade seja implantada com sucesso na empresa é necessário que se invista tempo e recursos para a criação de uma nova cultura. Para isso, iniciativas como o desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas de treinamento que abordem questões socioambientais, assim como a revisão e/ou disseminação de um código de ética da empresa e também a contratação de profissionais que tenham afinidade com o tema. Além disso, o público interno também deve ser sensibilizado e engajado por meio de campanhas que ressaltam a urgência do tema.

2.2.1.

Recursos humanos, cultura e valores organizacionais

De acordo com Schein (1984), a cultura pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Quanto a cultura organizacional, Schein (1984) atribui importância fundamental ao papel dos fundadores da empresa no processo de moldar seus padrões culturais. Além disso, o autor enxerga a cultura organizacional como dinâmica e intangível, uma construção social coletiva como resultado da interação das pessoas e grupos.

A cultura no âmbito organizacional corresponde ao modo de vida das organizações em todos os seus aspectos, tais como: idéias, crenças, costumes, regras, etc. Podendo ser definida como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por valores, normas, atitudes e expectativas que são compartilhadas por todos os funcionários da empresa. Compondo assim, um sistema de significados compartilhado e que diferencia uma organização da outra. A essência

cultural de uma companhia é expressada pela maneira que ela conduz seus negócios, assim como o tratamento com seus clientes e funcionários e o nível de autonomia ou liberdade existente nas suas unidades além da lealdade expressa por seus funcionários. Dessa forma, a cultura é expressada através das percepções dos gestores e demais funcionários e revela a mentalidade predominante na empresa (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Mendes et. al (2000), as empresas criam as suas culturas e climas a partir de suas próprias crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus. A cultura organizacional é vista como determinante do desempenho individual assim como da satisfação e produtividade do funcionário. Katz e Kahn (1978 apud TAMAYO et. al, 2000) afirmam que a estrutura da empresa é constituída principalmente pelos seus papéis, normas e valores, e estes, por sua vez definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis determinam e indicam as formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, ou seja, diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos funcionários, já as normas são as expectativas convertidas em exigências e os valores correspondem as declarações e aspirações ideológicas gerais. Os dois últimos são elementos integradores, pois são compartilhados por todos ou grande parte dos funcionários da empresa.

Tamayo (1996 apud MENDES et. al, 2000), define valores organizacionais como:

“...princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.” (p. 293)

Além disso, Mendes et. al (2000), sustentam que todo funcionário é capaz de identificar os valores predominantes da empresa em que trabalha e que a fonte desses valores é formada a partir das exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Dessa forma, a organização e seus funcionários representam conscientemente essas exigências como valores ou metas a serem atingidas.

As empresas são formadas por pessoas que agem e decidem em nome da companhia. Para que a organização atinja seus objetivos da melhor maneira possível é necessário que ela canalize seus esforços para que seus funcionários também atinjam seus próprios objetivos, ou seja, uma solução do tipo ganha-ganha (CHIAVENATO, 1999).

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
• Sobrevivência • Crescimento Sustentado • Lucratividade • Produtividade • Qualidade nos Produtos/Serviços • Redução de Custos • Participação no Mercado • Novos Mercados • Novos Clientes • Competitividade • Imagem no Mercado	• Melhores Salários • Melhores Benefícios • Estabilidade no Emprego • Segurança no Trabalho • Qualidade de Vida no Trabalho • Satisfação no Trabalho • Consideração e Respeito • Oportunidades de Crescimento • Liberdade para Trabalhar • Liderança Liberal • Orgulho da Organização

Figura 2. Objetivos Organizacionais X Objetivos Individuais
 Fonte: Chiavenato, I.; Gestão de Pessoas (1999)

#

Segundo Chiavenato (1999), a área de recursos humanos é contingencial e situacional, pois depende da cultura da organização, assim como, da sua estrutura organizacional, do contexto ambiental, do negócio em que a empresa atua, da tecnologia, dos processos internos, entre outros. Já as pessoas são vistas como o capital intelectual da organização, sendo assim consideradas seu principal ativo. A gestão de pessoas possibilita a colaboração eficaz dos funcionários para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. O departamento de recursos humanos é responsável por 1. ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; 2. proporcionar competitividade, fazendo com que as pessoas sejam mais produtivas; 3. Proporcionar funcionários bem treinados e motivados; 4. Aumentar a auto atualização e a satisfação dos funcionários; 5. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; 6. gerir as mudanças e 7. Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis. Esses objetivos se desdobram nas atividades da área tais como: descrição e análise de cargos, recrutamento e seleção, planejamento de recursos humanos, orientação e motivação de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, entre outros. Além disso, o autor define quatro papéis principais da área de recursos humanos para a construção de uma organização competitiva: 1. Administração de estratégias de recursos humanos – onde a área é responsável por impulsionar a estratégia organizacional; 2. Administração da infra

estrutura da empresa – base de serviços para a empresa contribuindo para a sua eficácia e eficiência; 3. Gestão da contribuição dos funcionários – ajudando no comprometimento e envolvimento dos funcionários e 4. Administração da transformação e a mudança – contribuindo para a formação de uma organização criativa, renovadora e inovadora. Percebendo assim, que a área de recursos humanos é fundamental para a manutenção e/ou criação da cultura organizacional, assim como de seus valores, pois é através das pessoas que a constituem que esses são formados.

Quanto o papel do departamento de recursos humanos em relação à estratégia voltada para a Sustentabilidade, Weybrecht (2010) afirma que o seu sucesso depende da habilidade da empresa de integrar a cultura organizacional e a forma como o negócio opera no dia a dia com o desenvolvimento sustentável. Para isso é necessário alinhar os sistemas-chaves e os processos da organização com as atividades de recursos humanos tais como, gestão da mudança, desenvolvimento de competências, apoio ao comprometimento, gestão de talentos e diversidade, recrutamento, entre outros. A área de recursos humanos é, portanto, uma área-chave, pois cria o engajamento da força de trabalho e promove um ambiente onde a sustentabilidade está presente em todos os aspectos do ciclo de vida do funcionário, desde o recrutamento até a aposentadoria. Ou seja a área de recursos humanos é responsável por:

- 1. Criar e apoiar a cultura de Sustentabilidade** – Sistemas e processos que afirmem o pensamento sustentável. A cultura de uma organização é formada a partir do seu fundador e dos valores em que ele fundou a empresa. A visão do Presidente da companhia também exerce forte influência em como a organização opera, mas a cultura também é significativamente orientada pelos gestores da companhia. A missão e os valores de uma empresa são declarações formais que explicam os objetivos da empresa, e o código de conduta é responsável por guiar o comportamento das pessoas. As recompensas, critérios de promoção, demissão e de avaliação também são um fator que orientam a cultura da organização, assim como a forma que as pessoas interagem dentro da companhia.

2. **Comunicar** – Enviar mensagens consistentes sobre sustentabilidade para a empresa. A comunicação da estratégia de sustentabilidade da organização influencia diretamente na forma e intensidade que os funcionários de engajam e envolvem nos programas de sustentabilidade;
3. **Recrutar** – Atrair e contratar as pessoas certas para apoiar a estratégia de sustentabilidade. O processo de recrutamento e a descrição do cargo precisam estar alinhados à estratégia de sustentabilidade e deve se basear na identificação de habilidades, experiências, conhecimentos e aptidões dos seus potenciais funcionários. A comunicação externa exerce poder de atração sobre candidatos ao enviar mensagens consistentes sobre recrutamento, a empresa e suas ações de sustentabilidade, assim como as referências de funcionários e ex funcionários. O entrevistador deve ter profundo conhecimento das políticas de sustentabilidade tanto para explorar os conhecimentos do candidato, como para responder possíveis perguntas.
4. **Engajar** – Retenção dos funcionários na empresa. O engajamento ocorre quando o funcionário se compromete com a organização e busca alcançar os objetivos e missão da companhia, inclusive, esses funcionários tendem a ser mais produtivos. Empresas que engajam seus funcionários em questões relacionadas a sustentabilidade adquirem uma ampla gama de conhecimento e idéias para criar e gerir estratégias em prol da sustentabilidade. Além disso, os funcionários podem ajudar na identificação e exploração dos problemas relacionados à sustentabilidades, assim como criação de soluções para esses problemas, no envolvimento com a comunidades e na adoção a estilos de vida mais saudáveis.
5. **Motivar e Recompensar** – Prover incentivos e recompensas em linha com a sustentabilidade. As recompensas devem focar na promoção e reforço dos comportamentos desejados, devem ser promovidos dentro da organização e compreendidos por todos. As empresas devem possuir objetivos claros, identificar as pessoas capazes de realizar mudanças para a sustentabilidade e fornecer os recursos necessários, a avaliação dos resultados deve incorporar os objetivos relacionados à sustentabilidade, assim como, os critérios para bônus e promoção.

6. **Desenvolver e Treinar Talentos** – Prover funcionários com as ferramentas certas. A sustentabilidade deve ser parte de treinamentos constantes, com o objetivo de gerar consciência sobre aspectos relacionados sustentabilidade e devem ser ministrados treinamentos específicos a cada função.
7. **Gerenciar a Mudança** – Orientações para garantir o sucesso dos programas de mudança. Para o sucesso de programas de mudança é necessário que a causa raiz e o que se deseja modificar estejam definidos claramente, uma visão com objetivos arrojados e inspiradores seja criada, conte com o suporte da alta gestão e que estes sirvam de exemplos, envolva as pessoas, identifique-se pessoas chave para a transformação, que as pessoas tenham autonomia, adoção de diferentes abordagens para diferentes grupos, reconhecimento da resposta emocional das pessoas, gerir as expectativas, comunicar mensagens consistentes, criação de senso de urgência, celebrar e aprender com as falhas, institucionalizar novas abordagens e manter o processo de mudança como algo “leve”, que não irá aumentar o fluxo de trabalho das pessoas.

2.2.2.

Competências organizacionais – principais conceitos

Prahalad e Hamel (1990) definem o conceito de competências através da diferenciação entre competências básicas ou organizacionais que são aquelas capacidades necessárias à existência da organização; e as competências essenciais – *core competencies* – que são o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial para a competitividade da empresa. Ou seja, as competências essenciais são aquelas capazes de diferenciar uma organização perante a concorrência e o mercado, pois são difíceis de serem imitadas e promovem vantagem competitiva. Além disso, os autores ressaltam que essas competências devem ser apropriadas pelas áreas e pessoas da empresa, no entanto essa apropriação se dá de forma desigual conforme a afinidade e relevância com determinadas funções da empresa. Dessa forma, cada área apropria as competências organizacionais de forma relativa de acordo com a sua ligação com a missão e especificidade assim como, relevância. A competência essencial pode ser constituída através de diversas formas incluindo aspectos técnicos, *know how*

específico, um processo confiável, relações estreitas com clientes ou fornecedores, desenvolvimento de produtos, a cultura organizacional que influenciará na dedicação de seus funcionários, uma boa gestão de recursos humanos ou até mesmo uma boa cobertura de mercado. Em resumo, as competências essenciais se caracterizam por 1. Contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos ou serviços, seja pelo preço, qualidade, disponibilidade ou seletividade; 2. Oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; 3. Ser de difícil imitação.

Ruas et. al (2005), afirmam que é possível se pensar em competências sob a forma coletiva, que é associada a atividades da empresa ou de determinadas áreas ou funções, e sob a forma individual. Essas duas formas podem transitar na empresa sob o nível organizacional, o nível funcional ou de áreas e individual. Os autores apresentam também o conceito de competências organizacionais seletivas, sob o discurso de que é muito difícil encontrar competências nas empresas que atendam aos três critérios determinados por Prahalad e Hamel para serem consideradas uma competência essencial, mas que de qualquer forma são decisivas para o sucesso do negócio. Além disso constata-se que empresas podem não possuir competências essenciais e mesmo assim sobreviver e crescer de forma consistente. As competências organizacionais seletivas são aquelas que viabilizam a diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes. Além disso, também definem as competências organizacionais básicas como aquelas que permitem a sobrevivência da empresa. Dessa forma, Ruas et. al (2005), configuram as competências organizacionais em diferentes condições de competitividade. Além disso, os autores afirmam que uma competência organizacional seletiva pode tornar-se básica devido a mudanças no mercado ou na gestão interna da competência em questão, da mesma forma que uma competência seletiva pode se tornar essencial.

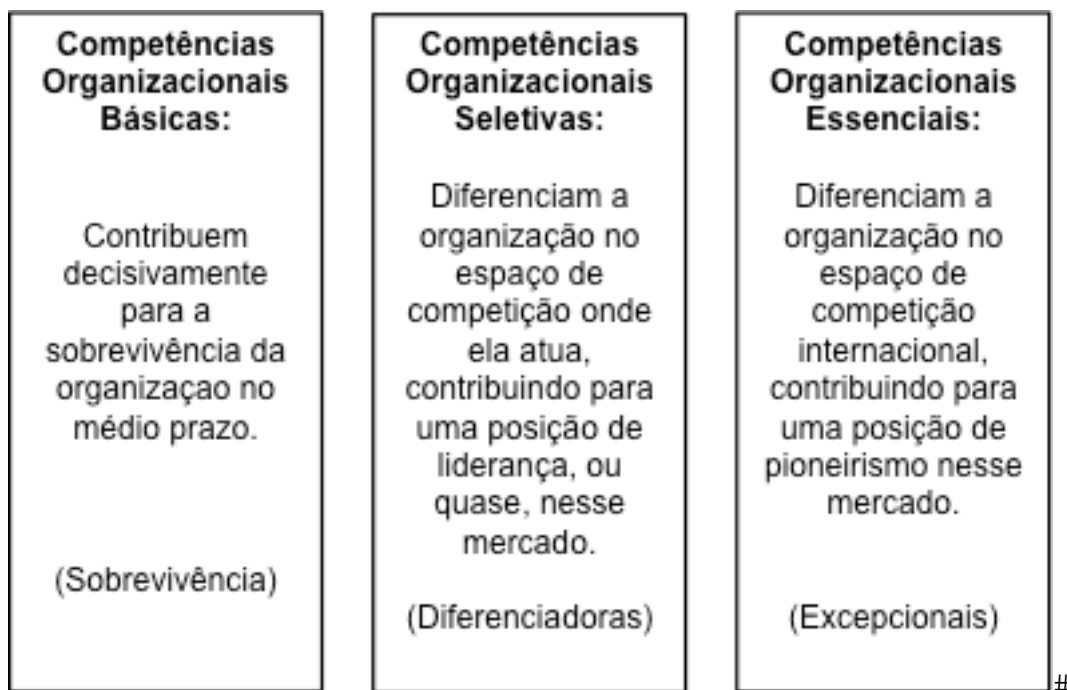


Figura 3 - Competências Organizacionais

Fonte: Antonello, C. S.; Boff, L. H.; Ruas, R.; Aprendizagem organizacional e competências (2005)

Além disso, os referidos autores, incluem uma categoria intermediária entre as competências organizacionais e as individuais, nomeada de competências funcionais. Essa categoria também se refere a competências coletivas, no entanto, estas são associadas aos macroprocessos da organização, ou seja, dependem de circunstâncias e também das competências individuais, estando ligadas as responsabilidades funcionais das áreas diretamente relacionadas às suas práticas de trabalho, constituindo suportes fundamentais para o desempenho das competências organizacionais.

No âmbito das competências individuais Ruas et. al (2005), as definem como um conjunto de capacidades que são associadas a conhecimentos, habilidades e atitudes, em outras palavras, é a ação que combina e mobiliza capacidades e recursos tangíveis quando necessário. A efetividade da competência está associada aos resultados desejados assim como aos seus critérios de reconhecimento e legitimação. Além disso, apresentam o termo “competências gerenciais” como referente àquelas competências que permitem que as propostas e projetos organizacionais e funcionais sejam postos em prática, ou seja, deve ser pensada como:

“... uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (p. 49).

Mills et al (2002) definem competência como a habilidade em se realizar algo. No âmbito organizacional é considerada como uma maneira para descrever quão bem ou não a empresa tem o desempenho adequado para suas atividades necessárias. No entanto, os autores consideram que é mais adequado pensar em competências organizacionais como uma variável ao invés de um atributo, pois não é algo que a empresa possui ou não, mas que ela tem em certo nível. Para eles, o nível de competência é definido a partir da comparação da performance da empresa com a de seus concorrentes e depende de seis fatores: 1. Riqueza dos recursos disponíveis; 2. Apropriação dos recursos para a atividade referida; 3. A forma como os recursos são articulados e gerenciados; 4. Frequência do exercício da atividade; 5. Desempenho de competências de apoio; 6. Prioridade dada à atividade. Além disso, os autores apresentam cinco categorias de competências organizacionais:

1. **Competências essenciais** - *core competences* – refere-se às atividades essenciais para a sobrevivência da empresa e central à sua estratégia, ou seja, são as suas atividades mais importantes;
2. **Competências distintivas** – atividades importantes, que são reconhecidas pelos clientes como um diferencial e, assim, promovem vantagem competitiva;
3. **Competência da unidade de negócio** – número pequeno de atividades chave que são desenvolvidas por uma unidade de negócio;
4. **Competências de apoio** – uma atividade que é valorizada por fomentar diversas outras atividades;
5. **Capacidade dinâmica** – capacidade da empresa de adaptar as suas competências e/ou atividades ao longo do tempo.

Dutra (2009) ressalta que as competências individuais estão interligadas com as organizacionais uma vez que existe um processo contínuo de troca de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio às pessoas, desenvolvendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações. Do mesmo modo que as pessoas, ao se desenvolverem também transferem para a organização seu aprendizado, capacitando assim a empresa para novos desafios. Ou seja:

“... são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem a sua adequação ao contexto” (p.24).

Nessa mesma linha, segundo Egoshi, et. al (2009), as pessoas precisam ser enxergadas como uma extensão estratégica dos objetivos mercadológicos, e não como um recurso ou um ativo da empresa. Portanto, o desenvolvimento desses indivíduos deve ocorrer, tanto através do auto desenvolvimento, como através de investimentos organizacionais. Ao perceber as competências individuais como uma ferramenta de desenvolvimento, a empresa deve realizar um planejamento que enxergue esse ponto como um dispositivo de emancipação de competências organizacionais. Nesse cenário, a área de recursos humanos é responsável por estabelecer ações estratégicas que alinhem os objetivos organizacionais com as pretensões individuais, sendo necessária uma gestão orientada por competências, concentrada primeiramente nas pessoas e posteriormente nos resultados.

Gramigna (2007), define a gestão por competências como: *“Conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”* (p. 43). A autora propõe um modelo de competências sustentada em quatro premissas básicas: 1. cada negócio precisa de pessoas com perfis específicos; 2. Cada posição existente na empresa possui características próprias e deve ser ocupada por pessoas que possuam determinado perfil de competências; 3. Os gestores são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências; 4. Constante existência da demanda para o desenvolvimento de novas competências.

Nessa realidade onde o ser humano é colocado como elemento central aos processos organizacionais, Munck e Souza (2009), consideram que:

“as competências interligam homens e empresas, através de uma compreensão sistemática e contributiva retro-alimentadora, em que cada uma destas personagens estabelece um compromisso social; conjunto, através do qual todos precisam desempenhar seus papéis em processos de desenvolvimento amparados por premissas responsáveis”. (p. 278)

Fleury e Fleury (2001), consideram o conceito de competências como:

“... um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. (p 185)

Em outras palavras, é definido como:

“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (p. 188)

Os autores também fazem um *link* entre as competências individuais e organizacionais, considerando que para o desenvolvimento das competências de uma organização é necessário percorrer um ciclo iniciando na aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo, chegando a aprendizagem no nível da organização.

A aprendizagem individual se dá através da vivência e de suas interpretação, assim como, através da observação. No entanto, as emoções e afetos regulam esse aprendizado e a formação de memórias. Desse modo, àquilo que desperta sentimentos positivos é melhor aprendido ou memorizado. Além disso, as emoções também contribuem para a motivação para o aprendizado. Podendo então, a aprendizagem, ser considerada como um processo de mudança, provocado por diversos estímulos, com o intervenção das emoções, podendo se manifestar na mudança de comportamento ou não.

O processo de aprendizagem no nível do grupo pode ocorrer em um processo social e coletivo. Cada grupo possui uma maneira de aprender, combinar seus conhecimentos e crenças individuais, tornando-os em esquemas coletivos compartilhados, podendo constituir, por sua vez, orientações para ações.

Já o nível da aprendizagem organizacional se dá através da institucionalização do processo de aprendizagem individual e de compreensão e interpretação que são partilhados pelo grupo. Esse conhecimento é expresso através da estrutura organizacional, assim como, por seu conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos. Considera-se que as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias, sendo capazes de desenvolverem rotinas e procedimentos, que vão sendo incorporados explicita ou implicitamente. Além disso, os autores fazem referência a Lyles (1999 apud FLEURY e FLEURY, 2001), para abordar os níveis de aprendizagem – explícito e tácito. O conhecimento explícito é considerado o nível mais baixo, sendo resultado de rotinas e repetições, podendo ser explicado e codificado. Já o conhecimento tácito, de nível mais alto, que envolve o ajustamento de crenças e normas, resultando em novas referências e habilidades, é aquele que se apoia na memória da organização. Dessa forma, Fleury e Fleury (2001) afirmam que:

“... é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio” (p. 193).

2.2.3.

Competências para a sustentabilidade empresarial

Munck et. al (2011) utilizam o conceito de competências organizacionais, que compõe a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e se originam do conjunto de habilidades, experiências, capacidades de inovação, conhecimentos, compreensão do mercado, informações disponíveis e acessíveis, proposto por Munck (2005 apud MUNCK et. al, 2011), para apresentar o conceito da competência organizacional “capacidade de desenvolver-se sustentavelmente”. Essa competência é composta de três competências foco: Inserção Social; Justiça Socioambiental e Ecoeficiência. Os autores concedem maior enfoque à competência ecoeficiência, – valor econômico agregado pela empresa em relação ao seu impacto ambiental – pois atualmente a população se encontra em um momento de consumo ascendente onde é necessária a qualidade ecológica. Para que a competência ecoeficiência seja obtida é necessário que sete dimensões – competências de apoio – sejam alcançadas: 1. Otimização do consumo de materiais em produtos e serviços; 2. Otimização de uso de água e de energia em produtos e serviços; 3. Minimização da dispersão de compostos tóxicos; 4. Promoção da reciclagem; 5. Maximização do uso de recursos renováveis; 6. Extensão da durabilidade dos produtos; 7. Aumento da intensidade do uso de produtos e serviços.

Dessa forma, Munck et. al (2011) utilizam o modelo proposto por Souza (2010 apud MUNCK et. al, 2011) de alinhamento entre sustentabilidade e competências, e afirmam que através das competências foco ecoeficiência, justiça ambiental e inserção social - é possível o alcance da competência distintiva sustentabilidade organizacional – composta pela sustentabilidade econômica, ambiental e social – e em um segundo momento a metacompetência do desenvolvimento sustentável. Vale lembrar que a metacompetência do desenvolvimento sustentável é influenciada pelas competências distintivas e foco.

O Alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional

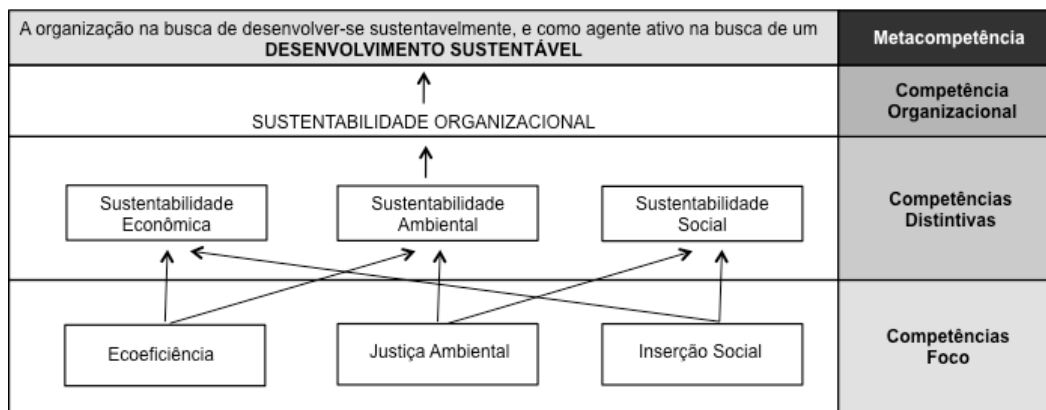


Figura 4 - O Alinhamento entre Sustentabilidade e Competências em Contexto Organizacional
 Fonte: Munck et. al (2011, p. 8)

Munck e Souza (2009) apresentam um quadro de análise que considera cinco níveis de competências para o alcance da competência desenvolvimento sustentável que é considerado o objetivo maior.

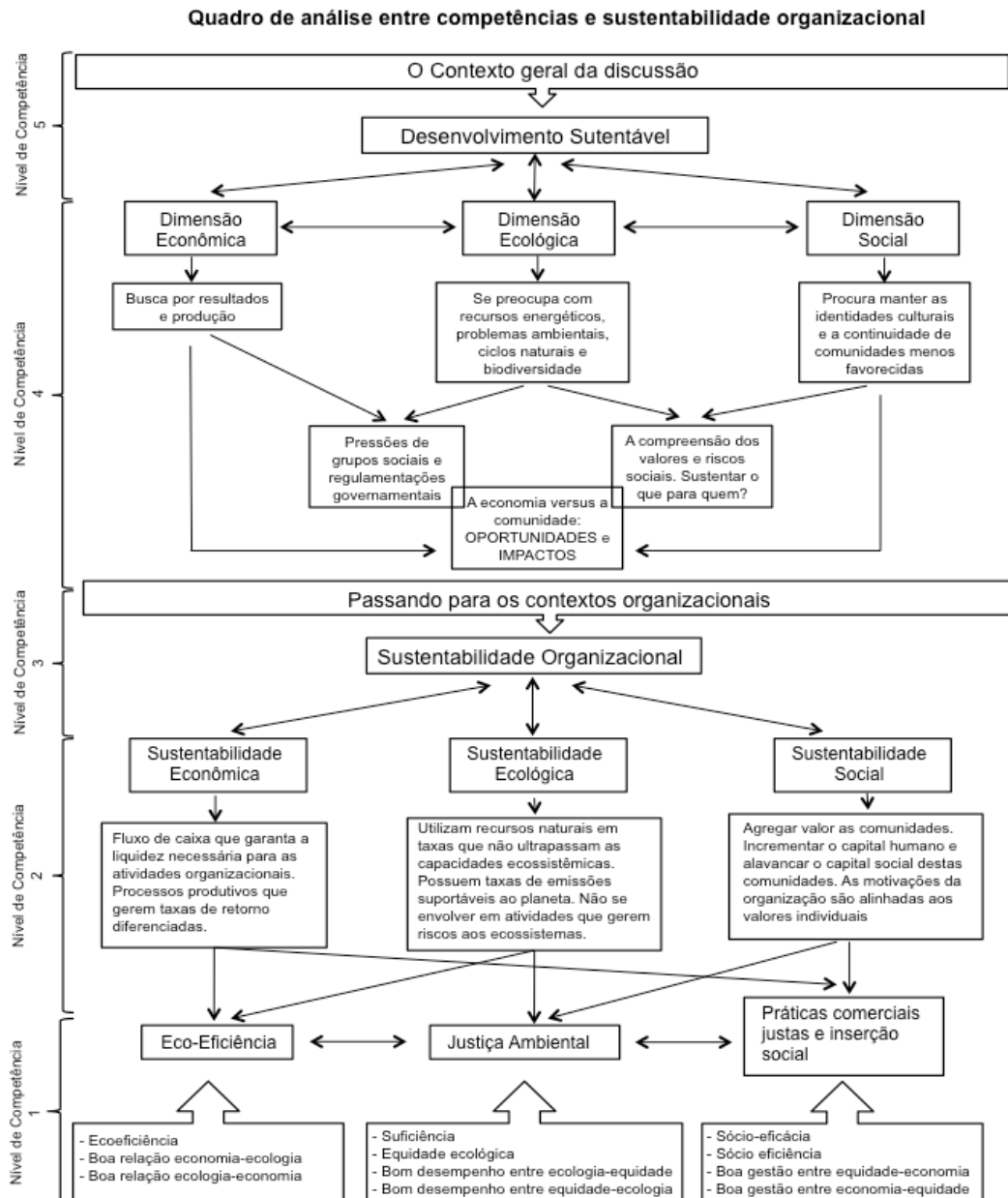


Figura 5 - Quadro de análise entre competências e sustentabilidade organizacional
 Fonte: Munck e Souza (2009, p. 281)

Nessa linha de pensamento onde a gestão por competências é essencial para o alcance do Desenvolvimento Sustentável, o WBCSD (2008) coloca a área de recursos humanos em lugar de destaque por ser responsável pelo esclarecimento das competências necessárias para a estratégia da empresa, bem como em lidar com a mudança de circunstâncias competitivas. O sucesso dependerá da identificação dos meios mais eficazes de desenvolvimento dessas competências, seja através de programas formais de treinamento, orientação, aprendizagem

cooperativa ou da participação em programas comunitários. A área de recursos humanos é, portanto, responsável pelo desenvolvimento de competências, incluindo questões sociais e ambientais na formação dos trabalhadores e programas de desenvolvimento, em todos os níveis, desde considerações sobre saúde e segurança no chão de fábrica, até as questões de sustentabilidade estratégica nos níveis executivos e de gestão. Para o desenvolvimento das competências também é necessário que os programas de treinamento considerem os riscos e oportunidades do negócio no desenvolvimento sustentável e como identificá-los, assim como, identificar os meios mais eficazes para o desenvolvimento de competências para o desenvolvimento sustentável para diferentes funções e níveis de senioridade.

D'Angelo (2009) afirma, em seu estudo realizado em oito organizações com o objetivo de compreender o processo de desenvolvimento de competências coletivas voltadas às questões de sustentabilidade, que a formação de grupos, comitês ou conselhos de sustentabilidade, antecede o processo de desenvolvimento de competências em sustentabilidade. Na realidade, essas competências são construídas a partir da experiência vivenciada por esses grupos no cotidiano de suas ações. A autora evidencia, assim, que o desenvolvimento de competências de grupos são dependentes do contexto e da forma como seus participantes vivenciam o trabalho. Ou seja, o significado que o trabalho e a experiência tem para os participantes constituem o desenvolvimento das competências.

A autora utiliza o conceito de *sensemaking* – processo de construção de sentido – proposto por Weick para explicar a construção do significado de sustentabilidade para os indivíduos da organização. O *sensemaking* é formado a partir de referências extraídas do ambiente. Esse processo está relacionado com processos de identidade, possuindo um caráter retrospectivo, social e contínuo, sendo uma interpretação de ambientes sensíveis que dão origem a referências, orientado mais por plausibilidade que por acurácia. De acordo com D'Angelo (2009), o processo de desenvolvimento de competências societais ou para a sustentabilidade a partir do significado atribuído ao trabalho é composto por quatro etapas:

1. **Pré significado** originado no contexto de socialização em processos de formação, educação (fora do contexto organizacional) – através da divulgação de materiais midiáticos e mercadológicos, iniciativas de reconhecimento por parte de instituições e cursos de especialização em gestão da sustentabilidade - e de trabalho – através da trajetória de articulação de ações e projetos societais, internos e externos, anteriormente à criação do grupo.
2. **Pré significado** esposado no significado de sustentabilidade das organizações. Esse significado de sustentabilidade varia de acordo com o setor de atuação, tamanho, história e valores das empresas; cenário socioeconômico ambiental das empresas e tipo de engajamento com seus *stakeholders*.
3. **Significado do trabalho** atribuído aos/pelos grupos. A operacionalização do significado de trabalho desses coletivos se dá através de ações de discussão do tema sustentabilidade na organização, com o enfrentamento de dilemas emergentes; influencia sobre todos os níveis hierárquicos; da preparação dos indivíduos das empresas; planejamento e geração de iniciativas; estabelecimento de metas; acompanhamento das ações e projetos em andamento e sua posterior avaliação.
4. **Desenvolvimento de competências societais dos grupos**, estabelecido a partir do conhecimento sobre o tema desenvolvimento sustentável; habilidade para lidar com a dicotomia entre as metas dos negócios e os princípios do desenvolvimento sustentável; habilidade para a tomada de decisão, de negociação com a alta direção, para trabalhar em equipe e para comunicar e engajar.

D'Angelo (2009) ressalta que para o alcance do desenvolvimento sustentável é necessária a ação societal coletiva, mas também da ação coordenada entre sociedade civil, governo e organizações e o compartilhamento e integração dos diversos pontos de vista e fontes de informação entre os grupos de interesse e que os grupos precisam ter a capacidade de articulação com os seus *stakeholders*. A autora afirma também que nas organizações estudadas, são os grupos, conselhos ou comitês de sustentabilidade ou de responsabilidade social que são responsáveis pela disseminação e operacionalização desse conceito na empresa. O

significado de trabalho é posto em destaque pois é visto como peça fundamental para o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, pois está ligado com o grau de transformação desejado pela empresa. Esse grau pode variar desde iniciativas executadas de forma isolada por grupos que são consideradas sustentáveis até a criação de novos significados de trabalho, onde é necessário repensar a forma de fazer negócios nas empresas. Além disso, o conhecimento é visto como ponto de partida para as demais habilidades, por isso a importância da disseminação e operacionalização do conceito de sustentabilidade nas organizações.

A autora finaliza concluindo que:

“A habilidade para trabalhar em equipe torna-se o denominador comum para lidar com o caráter transdisciplinar do paradigma desenvolvimento sustentável, pois são muitas a cooperação e as contribuições entre as várias funções organizacionais (por exemplo, estratégia, finanças, RH, marketing, várias unidades de negócios), entre os diversos públicos de interesse (stakeholders, como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, governo, organizações não governamentais, cidadãos, imprensa, universidades, comunidades e até mesmo o meio ambiente) e entre as suas dimensões (econômica, social, ambiental, espacial/geográfica, cultural, política). Nesse contexto para comunicar e engajar também é imprescindível para fazer a interlocução com as várias funções organizacionais e os diversos stakeholders.”(p. 179)

Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), afirmam que a sustentabilidade é uma rica fonte para a inovação organizacional e tecnológica. Ao lidar com a sustentabilidade como um objetivo as empresas pioneiras terão a capacidade de desenvolver competências que seus concorrentes serão pressionados para corresponder. Os autores apresentam 5 passos para a mudança, rumo a sustentabilidade, onde em cada fase competências distintas deverão ser desenvolvidas para o alcance dos objetivos finais:

- 1. Visualização do Compliance como Oportunidade** - O primeiro passo deve ser a conformidade com aspectos legais. Inclusive, a adoção dos padrões globais mais elevados além de economizar dinheiro da companhia e fornece vantagens quanto a promoção da inovação pois ganham mais tempo de experiência com tecnologias, materiais e processos, fazendo com que oportunidades de negócios surjam antes.

2. **Estabelecimento de Cadeias de Valor Sustentáveis** – A orientação para a maior eficiência deve estender-se das instalações de fabricação, escritórios até a cadeia de suprimentos. O objetivo inicial é sustentar uma imagem positiva, mas a maioria das empresas acabam reduzindo custos ou até mesmo criando novos negócios. Para desenvolver operação sustentável é necessário que sejam analisadas todas as ligações da cadeia de valor.
3. **Desenvolvimento de Produtos e Serviços Sustentáveis** – Nesse estágio ocorre a conscientização de que um número considerável de consumidores dão preferência a produtos ou serviços ambientalmente amigáveis. Com a finalidade de identificar as prioridades nas inovações as empresas precisam utilizar competências e ferramentas adquiridas nas etapas anteriores. Além disso, para o desenvolvimento de produtos sustentáveis, as empresas precisam analisar cuidadosamente o seu ciclo de vida e compreender as preocupações dos seus consumidores.
4. **Desenvolvimento de Novos Modelos de Negócios** – Esses modelos incluem novas formas de aquisição de receita, assim como, de entrega de serviços em conjunto com outras empresas. O desenvolvimento de novos modelos de negócios requer a exploração de novas formas de se fazer negócios, assim como entender como atender as necessidades dos clientes de maneiras diferentes. Conforme as empresas se tornam mais adeptas a novos modelos de negócios e para o desenvolvimento de novos mecanismos de entrega, essa experiência as leva para a fase final da inovação sustentável, onde o impacto de um novo produto ou processo se estende para além de um único mercado.
5. **Criação de Plataformas de “Novas Práticas” (*Next-Practice*)** – Considerado uma mudança de paradigmas existentes, onde para o desenvolvimento de inovações é necessário o questionamento das suposições implícitas por trás das práticas atuais. Através do questionamento do status quo a mudança se torna possível.

Os autores afirmam que as abordagens tradicionais de negócios entrarão em colapso, e as empresas precisarão desenvolver soluções inovadoras. Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) apresentam um quadro explanatório com os desafios, competências e oportunidades da Sustentabilidade.

	Desafio Central	Competências Necessárias	Oportunidades de Inovação
Estágio 1 Visualização do Compliance como Oportunidade	Garantir que o cumprimento das normas torne-se uma oportunidade para a inovação	- Capacidade de antecipar e modelar os regulamentos; - Habilidade para trabalhar com outras companhias, incluindo concorrentes, na implementação de soluções criativas	Utilização do <i>Compliance</i> para induzir a empresa e seus parceiros a experimentar novas tecnologias, materiais e processos sustentáveis
Estágio 2 Estabelecimento de Cadeias de Valor Sustentáveis	Aumentar a eficiência por toda a cadeia de valor	- Perícia em técnicas como a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida; - Habilidade para redesenhar as operações para consumir menos energia e água, produzir menos emissões e gerar menos lixo; - Capacidade de garantir que os fornecedores e varejistas tenham operações ambientalmente amigáveis	- Desenvolvimento de fontes sustentáveis de matéria prima e de componentes; - Aumento do uso de fontes energia limpa, tais como energia eólica e solar; - Descoberta de utilização inovadora para produtos devolvidos

Estágio 3 Desenvolvimento de Produtos e Serviços Sustentáveis	Desenvolver ofertas sustentáveis ou redesenhar ofertas existentes para que se tornem ambientalmente amigáveis	- Habilidade de saber quais produtos ou serviços são mais nocivos ao meio ambiente; - Capacidade de fornecer apoio público real para produtos sustentáveis e não ser considerado "branqueamento ecológico" (<i>greenwashing</i>²); - Gestão do <i>knowhow</i> para o fornecimento de matérias primas "verdes" e de produtos manufaturados	- Aplicação de técnicas como biomimética³ na fabricação de produtos; - Desenvolvimento de acondicionamento compacto e ecológico
Estágio 4 Desenvolvimento de Novos Modelos de Negócios	Encontrar novas formas de entregar e capturar valor, modificando a base da competição	- Capacidade de entender o que os consumidores querem e de descobrir diferentes formas de atender essas demandas; - Habilidade de entender como parceiros podem aumentar o valor dos produtos/serviços	- Desenvolvimento novas tecnologias de entrega que modifiquem as relações da cadeia de valor de forma significativa; - Criação de modelos de monetização que se relacionam a serviços ao invés de produtos; - Elaboração de modelos de negócios que combinem infra estruturas físicas e digitais
Estágio 5 Criação de Plataformas de "Novas Práticas" (Next-Practice)	Questionar através da lente da sustentabilidade a lógica dominante por trás dos negócios de hoje	- Conhecimento de como os recursos renováveis e os não renováveis afetam os ecossistemas de negócios e indústrias; - Perícia em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentos em diferentes indústrias	- Construção de plataformas de negócios que permitam os clientes e fornecedores a gerenciar energia de maneiras radicalmente diferentes; - Desenvolvimento de produtos que não precisem de água, em categorias tradicionalmente associadas à isso; - Desenvolvimento de tecnologias que permitam indústrias a utilizar a energia produzida como um sub produto

Tabela 2 - Desafios, Competências e Oportunidades da Sustentabilidade
 Fonte: Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009, p. 6,7)

#####

²Processo de marketing que possui o objetivo de fornecer à opinião pública uma imagem ecologicamente responsável dos seus serviços ou produtos, ou mesmo da própria organização. Neste caso, a organização tem, porém, uma atuação contrária aos interesses e bens ambientais.

A partir da literatura apresentada, verificou-se, necessidades comuns das empresas para o alcance da Sustentabilidade Corporativa. Tais competências foram citadas como essenciais para a implementação de uma estratégia focada na Sustentabilidade, conforme quadro abaixo, que correlaciona as competências mencionadas por Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e os autores apresentados anteriormente.

Competências para a Sustentabilidade Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009)		Competências Correlatas	Autores
Estágio 1 Visualização do Compliance como Oportunidade	Capacidade de antecipar e modelar os regulamentos	Capacidade de reconhecer as necessidades e interesses das partes envolvidas	Savitz e Weber (2006); Elkington (2001)
		Identificação de riscos emergentes e falhas de gestão	Savitz e Weber (2006); BM&F Bovespa; Hart (1997); Dias (2011)
		Gestão de Requisitos Legais	Hart (1997); Dias (2011)
		Gestão/ Relacionamento com stakeholders	Savitz e Weber (2006); Hart (1997); Savitz e Weber (2006); D'Angelo (2009)
	Habilidade para trabalhar com outras companhias, incluindo concorrentes, na implementação de soluções criativas	Capacidade de formar parcerias/alianças	Elkington (2001); Savitz e Weber (2006)
Estágio 2 Estabelecimento de Cadeias de Valor Sustentáveis	Perícia em técnicas como a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida	Gestão do Ciclo de Vida	Savitz e Weber (2006); Elkington (2001); BM&F Bovespa
		Extensão da durabilidade dos produtos	Munck et. al (2011)
		Aumento da intensidade do uso de produtos e serviços	Munck et. al (2011)
	Habilidade para redesenhar as operações para consumir menos energia e água, produzir menos emissões e gerar menos lixo	Otimização do consumo de materiais, água e energia em produtos e serviços	Munck et. al (2011)
		Minimização da dispersão de compostos tóxicos	Munck et. al (2011)
		Gestão eficiente /processos sustentáveis	Dias (2011); Elkington (2001); Porter e Linde (1995); Savitz e Weber (2006); Weybrecht (2010)
	Capacidade de garantir que os fornecedores e varejistas tenham operações ambientalmente amigáveis	Gestão da Cadeia de Valor	Savitz e Weber (2006); Hart (1997); BM&F Bovespa; Elkington (2001)

#####

³ Estudo da natureza, seus modelos, sistemas, processos e elementos para utilizar esses conhecimentos como estímulos para inovações. #

Estágio 3 Desenvolvimento de Produtos e Serviços Sustentáveis	Habilidade de saber quais produtos ou serviços são mais nocivos ao meio ambiente	Gestão Eficiente e produção / processos sustentáveis	Dias (2011); Elkington (2001); Porter e Linde (1995); Savitz e Weber (2006); Weybrecht (2010)
		Minimização da dispersão de compostos tóxicos	Munck et. al (2011)
	Capacidade de gerar apoio público real para produtos sustentáveis e não ser considerado "branqueamento ecológico" (greenwashing)	Envolvimento e Engajamento	Savitz e Weber (2006); Weybrecht (2010); D'Angelo (2009); WBCSD (2008); Brunstein, et. al (2010); Ramus e Steger (2000); Werlang (2002)
		Promoção da reciclagem	Munck et. al (2011)
		Maximização do uso de recursos renováveis	Munck et. al (2011)
	Capacidade de gestão do fornecimento de matérias primas "verdes" e da fabricação de produtos	Gestão da Cadeia de Valor	Savitz e Weber (2006); Hart (1997); BM&F Bovespa; Elkington (2001)
		Tecnologias para a criação de bens e serviços mais "limpos"	Dias (2011); Hart (1996); Elkington (2001); Porter e Linde (1995); Hart (1997); Munck et. al (2011)
Estágio 4 Desenvolvimento de Novos Modelos de Negócios	Capacidade de entender o que os consumidores querem e descobrir diferentes formas de atender essas demandas	Fabricação de Produtos ou Serviços inovadores e mais valiosos	Porter e Linde (1995); Savitz e Weber (2006)
	Habilidade de entender como parceiros podem aumentar o valor dos produtos/serviços	Capacidade de formar parcerias/alianças	Elkington, 2001; Savitz e Weber, 2006
Estágio 5 Criação de Plataformas de “Novas Práticas” (Next-Practice)	Conhecimento de como os recursos renováveis e os não renováveis afetam os ecossistemas de negócios e indústrias;	Gestão Eficiente e produção / processos sustentáveis	Dias (2011); Elkington (2001); Porter e Linde (1995); Savitz e Weber (2006); Weybrecht (2010); Munck et. al (2011)
	Perícia em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentos em diferentes indústrias	Visão Integrada - relacionamento com consumidores, outras companhias, agentes de regulação e fornecedores	Hart (1997); Dias (2011)

Quadro 1 - Competências para a Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora

Além dessas competências apresentadas no quadro, a responsabilidade, inovação e a gestão da reputação/comunicação foram mencionadas por Dias (2011); Porter e Linde (1995); Elkington (2001); Hart (1997); Savitz e Weber (2006); Ramus e Steger (2000); D'Angelo (2009) e Weybrecht (2010), como essenciais para a sustentabilidade.

2.2.4.

O papel dos líderes para a sustentabilidade

Brunstein et. al (2010), definem o conceito de competência societal como:

“...capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais da gestão das organizações em múltiplos grupos de interesse e estabelecer diálogos entre empresas e sociedade em direção à construção de uma nova ordem mundial” (p.5)

Ou seja, essa competência se refere à capacidade dos gestores de mobilizar ações que envolvem questões de sustentabilidade nas empresas. Os autores afirmam que é necessário o estabelecimento de ações educativas para esse fim e se apoiam na crença de que a educação para a sustentabilidade tem o poder de guiar a reflexão e ação das pessoas para uma perspectiva que rompa com a forma clássica de se gerir negócios, considerando assim, a educação para a sustentabilidade como um desafio às organizações uma vez que existe um paradigma capitalista da produção e do consumo. Além disso, propõem um modelo educativo voltado para o desenvolvimento de líderes para a sustentabilidade, ou seja, o desenvolvimento de competências sociais nesses líderes, considerando-os como agentes de mudança e peças chave para o engajamento dos indivíduos da organização.

Ao considerarem as competências organizacionais como um resultado das competências individuais, Munck et al (2011), concedem papel de destaque na gestão por competências como uma ferramenta de gestão de pessoas para o alcance de competências para a sustentabilidade. Nesse sentido, os autores consideram que o nível de ecoeficiência de uma empresa é correlato a visão dos gestores a respeito das entregas das competências de apoio a ecoeficiência, ou seja, quanto mais positiva a visão dos gestores, mais alto será o nível de ecoeficiência da empresa.

Ramus e Steger (2000), analisam os fatores da política ambiental e de apoio de comportamentos por parte dos gestores estão positivamente relacionados com “ecoiniciativas” dos funcionários. Os autores indicam a existência de uma correlação entre uma política ambiental publicada e a disposição dos funcionários para iniciativas ambientais próprias, ou seja, quanto maior o comprometimento da organização com o meio ambiente mais criativas as iniciativas para o meio ambiente por executadas por parte dos funcionários. O comportamento de apoio do gestor de incentivo à inovação ambiental, desenvolvimento de competências, comunicação, recompensas e reconhecimento e de gestão de metas e responsabilidades também se mostrou positivamente correlata a boa vontade do funcionário para a promoção de “ecoiniciativas”. Além disso, os autores também reforçam que líderes com forte comprometimento ambiental utilizam menos comportamentos de suporte na gestão de atividades em prol do meio ambiente e que os comportamentos de suporte ao meio ambiente dos gestores foram melhor direcionador para as “ecoiniciativas” dos funcionários do que o apoio geral, não visando a gestão ambiental. Os autores finalizem afirmando que as empresas que buscam “ecoiniciativas” aparentemente precisam de gestores que tenham comportamentos de apoio para encorajar ações em favor do meio ambiente por parte dos funcionários.

#