

Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise

*Alignment between organization strategy and competencies for sustainability:
proposition model for analysis*

Silvio Roberto Stefano¹ e Anete Alberton²

¹ Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: professor-silvio@hotmail.com

² Universidade do Vale do Itajaí, Brasil, Doutorado em Engenharia de Produção, e-mail: anete@univali.br

Recebido em: 17/01/2018 - Revisado em: 06/08/2018 - Aprovado em: 14/09/2018 - Disponível em: 01/10/2018

Resumo

A sustentabilidade organizacional é o fundamento que assegura que as ações de hoje não limitarão as opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares - o *triple bottom line* - os resultados econômicos, ambientais e sociais. Entende-se nesse estudo que as competências individuais são o conjunto de saberes que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo voltadas para a sustentabilidade organizacional. O objetivo principal desse ensaio é apresentar e discutir um modelo de alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade. O modelo proposto evidencia de um lado as estratégias organizacionais e de outro os elementos chave para a sustentabilidade organizacional. As competências individuais para sustentabilidade são: a) foco em pensamento sistêmico; b) preventiva; c) normativa; d) estratégica; e e) interpessoal. Essas competências individuais seriam as necessárias para colaborar efetivamente no alcance das estratégias, políticas e ações de sustentabilidade corporativa. Esse ensaio apresenta contribuições relevantes, pois trabalha a discussão das competências para sustentabilidade e seu alinhamento com a estratégia organizacional que é um tema pouco difundido na literatura. As organizações que visam a sustentabilidade organizacional devem identificar e desenvolver a Missão, Visão, Valores e Competências específicas para a sustentabilidade integrada a estratégia corporativa.

Palavras-chave: sustentabilidade corporativa, competências para sustentabilidade, estratégia organizacional.

Abstract

Organizational sustainability is the foundation ensures today's actions will not limit economic, social, and environmental choices for future generations and understands organizational performance it is based on three pillars - the triple bottom line – economic

results, environmental, and social outcomes. It is understood in this paper individual competences are the set of knowledge implies mobilizing, integrating, transferring knowledge, resources, skills, add economic value to the organization and social value to the individual for organizational sustainability. The main objective of this essay is to present and discuss a model of alignment between organizational strategy and competencies for sustainability. The proposed model shows on the one hand the organizational strategies and on the other the key elements for the organizational sustainability. The individual competences for sustainability are: a) focus on systemic thinking; b) preventive; c) normative; d) strategic; and e) interpersonal. These individual competencies would be needed to effectively collaborate in the achievement of corporate sustainability strategies, policies and actions. This essay presents relevant contributions, since it works the discussion of the competences for sustainability and its alignment with the organizational strategy is a theme not widely disseminated in the literature. Organizations aim at organizational sustainability must identify and develop the Mission, Vision, Values and Competencies specific to the integrated sustainability of corporate strategy.

Keywords: corporate sustainability, competencies for sustainability, organizational strategy.

1 Introdução

As competências individuais e organizacionais para sustentabilidade devem estar alinhadas às estratégias organizacionais para alcance dos objetivos e resultados esperados. Dessa forma, a busca da sustentabilidade organizacional (ELKINGTON, 2012; 2013) e as competências necessárias para sua efetividade tem sido tema de vários estudos (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011; 2014; JABBOUR; SANTOS, 2008; CARVALHO, STEFANO, MUNCK, 2015), bem como o alinhamento da estratégia de recursos humanos na estratégia da empresa (ALBUQUERQUE, 2002), mas entende-se que o conceito de competências para a sustentabilidade voltado às organizações é um tema pouco difundido nos estudos nacionais e internacionais (MUNCK, 2014) carecendo de pesquisas e ensaios.

Elkington (2012, 2013) considera que a sustentabilidade organizacional é o fundamento que assegura que as ações de hoje não limitarão as opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares - o *triple bottom line* - os resultados econômicos, ambientais e sociais. Estes pilares devem estar em equilíbrio e inseridas na forma de ecoeficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social, e na gestão ambientalmente correta, sendo o conceito adotado nesse ensaio. Para o autor, para a sustentabilidade organizacional não deve basear as decisões em apenas um dos pilares. Elkington (2012, 2013) também enfatiza que este não é um assunto exclusivo para as grandes corporações, mas de toda cadeia de negócios, passando pelos grandes e pequenos fornecedores e organizações.

A gestão de pessoas é parte integrante da sustentabilidade organizacional, pois: (a) recursos humanos é uma função que apresenta potencial para incluir os postulados da sustentabilidade no âmbito organizacional; (b) a moderna gestão de pessoas e organizações sustentáveis exigem um enfoque de longo prazo; (c) promover a sustentabilidade organizacional é o **paradigma atual da gestão de pessoas**; e (d) a moderna gestão de pessoas

tem de ser eficaz, a fim de atender as necessidades das várias partes interessadas de uma empresa (JABBOUR, SANTOS, 2008, p. 2133). Nesse sentido, Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017) destacam que a implementação de novas estratégias é fundamental para o sucesso de qualquer organização que almeja ser sustentável. Desse modo, as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ter um importante papel no processo de transformação organizacional direcionada à sustentabilidade, visto que as mudanças necessárias na estratégia, na gestão, na cultura e nos valores só terão efetividade e legitimidade a partir do envolvimento das pessoas.

Albuquerque (2002) destaca que se faz necessária a integração da estratégia de recursos humanos na estratégia da empresa em diversas etapas do processo da sua efetivação, mas não relaciona as competências necessárias para esse alinhamento.

Dessa forma, justifica-se esse estudo com foco no alinhamento entre a estratégia das organizações e as competências para sustentabilidade com a proposição de um modelo para análise, pois identificou-se esse lacuna na literatura e pode também auxiliar no desenvolvimento de análise organizacional que trabalhem de forma sinérgica os aspectos estratégicos e as competências para sustentabilidade.

Dentro deste contexto, esse ensaio tem como objetivo principal apresentar e discutir um modelo de alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade, o que instiga aos seguintes questionamentos: Quais as competências organizacionais e individuais são voltadas para sustentabilidade? Qual a forma de integração entre estratégia da organização e essas competências? Será apresentado a seguir as respostas destas indagações.

O estudo está estruturado em marco teórico com os temas sustentabilidade organizacional, competências para sustentabilidade e estratégia organizacional, a seguir o modelo proposto e discussões, e as considerações e implicações.

2. Marco Teórico

O conceito de competências para a sustentabilidade voltado às organizações é um tema pouco difundido nos estudos nacionais e internacionais, pois em uma breve análise dos artigos científicos de 2010 a 2017, identificou-se escassas publicações nesse período como os trabalhos de Wiek; Withycombe; Redman (2011; 2014); Carvalho, Stefano, Munck (2015), Stefano e Teixeira (2014), Kuzma, Doliveira e Silva (2017). As duas revistas internacionais mais relevantes por fator de impacto - *Journal Citation Reports* (JCR) sobre sustentabilidade foram: *Journal of Cleaner Production* e *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. Elas publicam mais de 20 edições por ano e são específicas da área de estudo. O principal autor ou coautor brasileiro foi o pesquisador Charbel José Chiappetta Jabbour, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP), com 9 (nove) publicações relacionadas.

No Brasil, na base de pesquisa SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library* <http://www.spell.org.br/> que contém artigos de mais de 110 (cento e dez) periódicos com estratos (Qualis/Capes) B4 a A2 nacionais, foram identificados em 10/01/2018 no

títulos dos documentos um total de 12 (doze) artigos relacionados à “competência” e “sustentabilidade” voltados às organizações. Relacionado diretamente com “competências para sustentabilidade” foram identificados 10 (dez) artigos. As publicações foram: 1 em 2011, 4 em 2012, 1 em 2013, 3 em 2014, 1 em 2015, 1 em 2016 e 1 em 2017 ou seja, número reduzido, pois foram publicados 591 artigos sobre o tema “sustentabilidade” e 599 sobre “competência”. O principal autor ou coautor de artigos do tema foi o pesquisador Luciano Munck da Universidade Estadual de Londrina com 6 (seis) publicações. A seguir apresenta-se o Marco Teórico sobre sustentabilidade organizacional, competências para sustentabilidade e estratégia organizacional.

2.1 Sustentabilidade Organizacional

O entendimento da sustentabilidade na visão de Elkington (2012, 2013) parte do pressuposto que nas considerações de resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações, chamado “*triple bottom line*”. Dessa forma, a sustentabilidade organizacional propicia lucro aos acionistas ou proprietários, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações.

Para Elkington (2012) os gestores que desejarem abraçar integralmente o desafio da sustentabilidade deverão auditar o desempenho atual e os objetivos futuros para atingir de fato

A teoria dos três pilares. O pilar econômico (*Profit*) de uma empresa é representado pelo lucro, que pode ser relacionado aos ganhos por ação. Já o pilar ambiental (*Planet*) está propensa a atrair maior atenção devido as agendas positivas entre os países de todo mundo. Diversas empresas buscam a ecoeficiência visando a eficácia nas obrigações ambientais e valor dos acionistas, economia e contabilidade ambiental e a reforma tributária ecológica. Já o pilar social (*People*) envolve questões sociais, ética e culturais, não sendo consenso entre os envolvidos na comunidade do desenvolvimento sustentável. O pilar social olham os impactos sociais e investimentos propostos, mas antes disso visam a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias, além do capitalismo dos stakeholders (participativo).

Os três pilares em consonância geram a sustentabilidade organizacional (econômica, ambiental e social) e necessitam ser desenvolvidas de forma equilibrada e otimizada. Nessa perspectiva, é relevante que as organizações visem a vantagem de atuar em conformidade com os preceitos da ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção social com conceitos sólidos, passíveis de mensuração e ligados nova realidade organizacional (MUNCK, 2014).

Para obter a sustentabilidade as organizações precisam passar por processos de transformação e adaptação a processo de mercado, realinhando seus produtos, sistemas e recursos baseada numa estreita relação com o ambiente natural. Se faz necessario dar atenção a esta capacidade de perceber os limites e salientar o ambiente natural, a interconexão física entre as organizações e o ecossistema e as implicações ecológicas a longo prazo nas estratégias empresariais (BLOWFIELD, 2013).

Munck (2014) apresenta as perspectivas paradigmáticas da sustentabilidade nas organizações, onde classificou três perspectivas: duas de cunha radical e uma de integração. O paradigma social dominante (extrema econômica) representa a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro) com os fatores naturais tratados como externalidades ou como recursos exploráveis infinitamente, a resolução de problemas ambientais acontecerá por meio do progresso científico e tecnológico. O ambientalismo radical (extrema ambiental) envolve crítica à sociedade científica industrial, promove uma visão do ambiente e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Já o ambientalismo renovado (integradora) representa uma modificação de valores antropocêntricos, a fim de incluir valores biocêntricos. Por meio da tecnologia, tem-se o progresso científico e econômico, bem como meios para detectarem e gerenciarem-se riscos ambientais, envolve conceitos da economia ecológica e da ecologia industrial.

Elkington(2013)eMunck(2014),destacamosprincipaisdesafiosparaasustentabilidade organizacional, que envolvem definir indicadores, métricas, auditorias e instrumentos para avaliação da sustentabilidade com foco micro ou macro, mapas estratégicos, *frameworks* de mensuração, relatórios de resultados da sustentabilidade organizacional e a busca de medidas de gestão sustentável, algumas dessas medidas são genéricas e outras específicas a determinadas empresas. A *Global Reporting Initiative (GRI)* definiu um modelo de relatório internacional de sustentabilidade que fornece às organizações diretrizes para divulgar informações dos pilares econômicos, ambientais e sociais.

Dessa forma, entende-se que a sustentabilidade organizacional deve ser definida e priorizada na formulação da estratégia corporativa, bem como alinhada com o planejamento estratégico, envolvendo os pilares e o plano de ação para seu alcance por meio das competências individuais e organizacionais.

2.2 Competências para Sustentabilidade

Na gestão de pessoas nas organizações, a sustentabilidade traz um questionamento sobre as competências necessárias para seu desenvolvimento e efetiva implementação. Visando auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, o sistema de gestão das organizações podem atrair, manter e desenvolver competências necessárias à realização desses objetivos. Conforme Fleury e Fleury (2004; 2005) e Jabbour e Santos (2008), a área de recursos humanos precisa explicitar e organizar a relação entre competências organizacionais e individuais, além de garantir o desenvolvimento de competências, agregando valor para o indivíduo. Neste aspecto, a compreensão das competências, em termos individuais dos gestores, que favorecem a sustentabilidade organizacional, torna-se primordial para a consecução das ações que promovam o desenvolvimento econômico, ambiental e social.

Fleury e Fleury (2001, 2004, 2005) relatam que o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Nesse estudo entende-se competência individual como o “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). As competências humanas, aliadas a outros recursos e processos de uma organização, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Entende-se que as entregas (resultados individuais) se traduzem em ações específicas voltadas à sustentabilidade. Uma organização deve possuir gestores com competências e entregas específicas para a sustentabilidade organizacional. Fleury e Fleury (2001, 2004, 2005) apontam para as competências gerais: organizacionais e individuais necessárias para o alcance de resultados. As Competências Individuais são o conjunto de saberes que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O estudo de Kuzma, Doliveira e Silva (2017) apresenta uma revisão sistemática entre as competências organizacionais e a sustentabilidade organizacional, onde os resultados da pesquisa apontam para distintas linhas de compreensão de competências organizacionais que são desenvolvidas em empresas pela articulação de ações com foco nas dimensões econômica, social e ambiental na composição do ser sustentável. Os mesmos autores concluem que a “gestão de competências e a sustentabilidade necessitam de desenvolvimento e aprimoramento, buscando convergir as aspirações dos indivíduos com as metas e objetivos empresariais, rumo à sustentabilidade organizacional” (KUZMA, DOLIVEIRA, SILVA, 2017, p. 442).

Estudos sobre as competências individuais voltadas à sustentabilidade são ainda incipientes, conforme descrito por Wiek, Withycombe e Redman, (2011, 2014), Munck (2014) e Carvalho, Stefano e Munck (2015); raros são os estudos direcionados à competências para o desenvolvimento rumo à sustentabilidade organizacional (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014).

Considerando esses fundamentos na visão de Wiek, Withycombe e Redman (2011) entendem que a investigação e a resolução de problemas integradas para a sustentabilidade, que é um conceito organizador para as competências-chave. Segundo os mesmos autores as competências estão estruturadas em quatro elementos: analisar o conjunto de problemas atuais; a criação e elaboração de visões de sustentabilidade; explorar cenários futuros menos desejáveis que podem se tornar realidade sem intervenções para a sustentabilidade; desenvolver e testar estratégias para a transição do estado atual para os estados sustentáveis sem ser desviado em direção a caminhos indesejáveis “pontos de intervenção crítica”.

Nesta perspectiva Wiek, Withycombe, Redman (2011) apresentam as cinco competências-chave para sustentabilidade: a competência de sistemas de pensamento, a competência de antecipação, a competência normativa, competência estratégica e competência interpessoal. A análise das cinco competência-chave traz uma abordagem

Normativa	Capacidade de especificar, aplicar, conciliar e negociar valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas. Esta capacidade permite, primeiro, para avaliar coletivamente a sustentabilidade dos estados atuais e / ou futuras de sistemas organizacionais, por outro, para criar coletivamente as visões de sustentabilidade para esses sistemas. Essa capacidade baseia-se no conhecimento adquirido normativo incluindo conceitos de justiça, a equidade, integridade sócio-ecológica e ética. Essas habilidades são adaptados para abordar questões-chave da sustentabilidade sócio-ecológica, incluindo integridade sistemas lógicos, intra e equidade organizacional
Estratégica	Capacidade de implementar intervenções, transições e estratégias de governança de transformação em direção à sustentabilidade. Esta capacidade requer uma compreensão profunda de conceitos estratégicos, como intencionalidade, inércia sistêmica, dependências de caminho, barreiras, transportadoras, alianças etc.; conhecimento sobre a viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais etc.
Interpessoal	Capacidade de motivar, possibilitar e facilitar a colaboração e para pesquisa sobre sustentabilidade participativa e resolução de problemas. Esta capacidade inclui habilidades avançadas na comunicação, tomada de decisão e de negociação, colaboração, liderança, pluralista e pensamento-cultural, e empatia. Todas essas habilidades são particularmente importantes para a colaboração das partes interessadas bem sucedido e uma necessidade para a maioria dos métodos atribuídos as competências anteriores. A capacidade de compreender, aceitar e fomentar a diversidade entre culturas, grupos sociais, comunidades e indivíduos é reconhecido como um componente-chave dessa competência

Fonte: Baseado em Wiek; Withycombe & Redman (2011).

Os autores consideram a competência interpessoal como suporte para as demais competências para sustentabilidade. Os autores Wiek, Withycombe e Redman (2014) apresentam 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, familiarizados e capaz de aplicar diferentes quadros de resolução de problemas para problemas de sustentabilidade complexas e desenvolver opções de solução viáveis.

Já o Quadro 2 apresenta as competências organizacionais (Essenciais, Distintivas, Unidades de Negócios) e individuais do modelo teórico adaptado de Fleury e Fleury (2001, 2004) e a caracterização e descrição de cada uma.

Quadro 2 – Competências Organizacionais e Individuais e suas características

Competência Organizacionais	Características/Definição
Essenciais	Referem-se às competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Distintivas	Referem-se às competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provém vantagens competitivas.
Unidades de Negócios	O pequeno número de competências e atividades chave, esperados de cada unidade de negócio da empresa.
Individuais	“Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, FLEURY; 2004, p.30)

Fonte: Baseado em Fleury e Fleury (2001, 2004).

Entende-se que as competências individuais são um conjunto de saberes e entregas esperadas dos funcionários no cargo que ocupa na organização de acordo com as estratégias organizacionais definidas.

Nesse sentido, Albuquerque (2002) afirma que a estratégia é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão desde sua formulação até a sua implementação e avaliação dos resultados. No processo de formulação da estratégia organizacional deve-se priorizar a integração da estratégia da empresa com a estratégia de recursos humanos, nesse ensaio a orientação é para a sustentabilidade organizacional.

2.3 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional é o conjunto formado pela missão e pela visão, com objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, com políticas e programas de ação estabelecidos dentro de uma sequência levando em consideração a alocação de recursos correspondentes a cada programa, tudo definido pelos estrategistas ou gerentes responsáveis pela formulação da estratégia da organização (ALBUQUERQUE, 2002).

A base para a formulação da estratégia é o processo de planejamento estratégico, sendo que normalmente envolvem decisões de alto impacto e despendem grande volume de recursos na busca dos objetivos globais da empresa. Trata-se de um processo e não de um plano, uma vez que existe uma sequência interativa de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais (ZAMPIER, STEFANO; BERNARDIM, 2013).

Nesse sentido, destaca-se a Visão Baseada em Recursos (VBR - *Resource-based View*), proposta por Andrews (1971) e Barney (1991) trazem em sua essência, fatores a ser observados e gerenciados que permitem às organizações a elaboração de estratégias que visam à obtenção de vantagens competitivas.

Assim, considera-se que a aplicação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) propostos pela VBR podem auxiliar os gestores das organizações no processo de planejamento e gestão dos recursos, que ao serem combinados, têm por objetivo a vantagem competitiva (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).

A VBR diferencia-se das escolas antecessoras por considerar a questão interna à organização como ponto de partida para a formulação estratégica. Pesquisadores antecessores a esta concepção, inicialmente visaram a análise do ambiente externo da empresa, enquanto a RBV sob a perspectiva contemporânea (pós 1980) considera que a forma como organização organiza seus recursos e suas capacidades seja a real fonte de vantagem competitiva.

Entende-se que o posicionamento da Teoria Baseada em Recursos, foca prioritariamente as condições internas às firmas como responsáveis pelo desempenho superior, ou seja, esta fundamenta-se na administração de recursos tangíveis e intangíveis, na heterogeneidade das empresas, e nas variáveis que impactam na dinâmica setorial e criam vantagem competitiva (BARNEY, 1991) de duas formas, pelo posicionamento (WERNERFELT, 1984) e pela sustentabilidade.

A VBR como fonte de vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas organizações e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (WERNERFELT, 1984).

Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas, envolve a formulação, a implementação e a avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas e nas competências necessárias para isso. A formulação de políticas de gestão de pessoas e competências deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio (ZAMPIER, STEFANO; BERNARDIM, 2013). A seguir apresenta-se o modelo proposto.

3 Modelo Proposto e Discussões

O modelo teórico apresentado e discutido nesse ensaio foi fundamentado a partir dos autores Wiek, Withycombe e Redman (2011), Fleury e Fleury (2001, 2004, 2005) e Albuquerque (2002) e sintetizado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Modelo de Alinhamento da Estratégia Organizacional (Organização) e a Sustentabilidade



Fonte: Wiek, Withycombe e Redman (2011), Fleury e Fleury (2001, 2004, 2005) e Albuquerque (2002)

Na coluna à esquerda da Figura 2 (Organização) apresenta-se os componentes do processo da estratégia geral da organização, desde as definições da visão do negócio (macro) até a implementação das ações estratégicas para a sustentabilidade (micro), até a implementação das ações estratégicas para sustentabilidade.

Na coluna à direita (Sustentabilidade) apresenta-se as ações para suporte e necessárias para a estratégia geral como a visão e missão da sustentabilidade, análise do ambiente externo, análise da sustentabilidade interna e das competências individuais, definição dos objetivos de sustentabilidade e suas políticas, elementos estratégicos críticos de sustentabilidade e

competências e as estratégias de sustentabilidade e competências para inclusão no plano estratégico da organização para seu atingimento.

Entende-se que a Visão do negócio são as definições das metas e ações para se alcançar os objetivos da organização e para isso deve-se ter o comprometimento com essa visão de sustentabilidade organizacional. A Missão é o objetivo principal da empresa e deve estar alinhada a missão de sustentabilidade econômica, ambiental e social em equilíbrio na organização.

A análise do ambiente externo deve considerar o macro e micro ambiente como os fatores econômicos, os fatores ambientais e os fatores sociais. Bem como as análises da sustentabilidade e das competências organizacionais requeridas (essenciais, distintivas e das unidades de negócios). Na esfera organizacional é fundamental as análises das capacidades internas, bem como na esfera da sustentabilidade seu alinhamento com as competências individuais (saberes necessários para agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo).

A organização deve definir seus objetivos organizacionais específicos, bem como os objetivos da sustentabilidade nas suas unidades de negócios. Ela deve definir suas macropolíticas de negócios, como as políticas de sustentabilidade da organização.

Os elementos estratégicos críticos devem ser definidos alinhados com os elementos estratégicos críticos de sustentabilidade e competências. Por fim, a organização deve realizar a seleção das estratégias corporativas alinhadas as estratégias de sustentabilidade e competências para inclusão no plano estratégico da organização para daí concluir com a implementação das ações estratégicas para a sustentabilidade.

O modelo de Wiek, Withycombe e Redman (2011) propõe cinco competências individuais voltadas para sustentabilidade sendo: a) foco em pensamento sistêmico (capacidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios); b) preventiva (capacidade de coletivamente analisar e avaliar o cenário futuro relacionado com questões de sustentabilidade e de cenários de resolução de problemas de sustentabilidade); c) normativa (capacidade de especificar, aplicar, conciliar e negociar valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas); d) estratégica (capacidade de implementar intervenções, transições e estratégias de governança de transformação em direção à sustentabilidade); e e) interpessoal (capacidade de motivar, possibilitar e facilitar a colaboração e para pesquisa sobre sustentabilidade participativa e resolução de problemas). Essas competências individuais seriam as necessárias para colaborar efetivamente no alcance das estratégias, políticas e ações de sustentabilidade corporativa.

É relevante o feedback ou retroalimentação contínua de informações entre as diversas etapas do processo de formulação e implementação das estratégias corporativas e da sustentabilidade organizacional.

Esse alinhamento entre a estratégia da organização e a sustentabilidade é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o feedback contínuo

e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional (ALBUQUERQUE, 2002).

Por outro lado, o modelo proposto por Borim-de-Souza (2010) apresenta o alinhamento entre o desenvolvimento sustentável e o ambiente, que é dependente da sustentabilidade organizacional, regida e configurada por recursos e estratégias organizacionais, sendo um fenômeno construído internamente à organização. O eixo externo que alinha a meta competência desenvolvimento sustentável às competências do agir organizacional é a crise ambiental e o eixo interno que sustenta este alinhamento entre sustentabilidade organizacional e um agir social maior é o próprio agir organizacional.

Por fim, a pesquisa de Gonçalves, Stefano e Bacarro (2017) concluí que os níveis de sustentabilidade organizacional vêm a contribuir significativamente quando é alinhado às estratégias da gestão de pessoas, no caso da cooperativa investigada. A seguir apresenta-se as considerações e implicações do estudo.

4 Considerações e Implicações

Esse ensaio apresenta contribuições teóricas, pois trabalha a discussão das competências para sustentabilidade e seu alinhamento com a estratégia organizacional que é um tema pouco difundido na literatura. As organizações públicas e privadas que visam a sustentabilidade organizacional devem identificar e desenvolver a Missão, Visão, Valores e Competências específicas para a sustentabilidade integrada a estratégia corporativa, ou seja, apresenta um mapa de análise organizacional que poderá contribuir para o alcance dos objetivos de sustentabilidade alinhados.

As organizações apresentam seus componentes do processo da estratégia geral com as definições da visão do negócio até a implementação das ações estratégicas para a sustentabilidade, culminando com a implementação das ações estratégicas para sustentabilidade.

Por outro lado, a sustentabilidade organizacional deve possuir ações para suporte para da estratégia geral como a visão e missão da sustentabilidade, análise do ambiente externo, análise da sustentabilidade interna e das competências individuais, definição dos objetivos de sustentabilidade e suas políticas, elementos estratégicos críticos de sustentabilidade e competências e as estratégias de sustentabilidade e competências para inclusão no plano estratégico da organização.

A relação entre as competências individuais e organizacionais que devem ser definidas e desenvolvidas pelas organizações para o objetivo da sustentabilidade dos negócios. Nesse contexto, as empresas que visam a maximização do lucro, devem também levar em conta o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, considerando o “*triple bottom line*” e as competências necessárias para atingi-lo.

Outros estudos poderão ser realizados visando o alinhamento entre a estratégia organizacional (interna e ou externa) e outros tipos de objetivos (macro, micro de curto ou longo prazos), podendo ser de toda organização ou de áreas funcionais distintas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 35-50, 2002.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 4. BAIN, J. **Industrial Organization**. New York: Wiley, 1971.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive e advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BLOWFIELD, M. **Business and Sustainability**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- BORIM-DE-SOUZA, R. O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 21, n.1, 2014.
- CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade (Online)**. v.3, n.1, p. 33-48, 2015.
- ELKINGTON, J. Tomorrow's C-Suite Agenda. **The Oxford Handbook of Business and The Natural Environment**. Oxford University. 2013, p. 639-646.
- ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. Edição histórica de 12 anos. São Paulo, M. Brooks, 2012.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v.16, n. 9, p. 1640-1655, 2005.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. especial, p.183-196, 2001.
- GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade Organizacional e suas Relações com a Gestão Estratégica de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa Agroindustrial. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 3, p. 51-73, 2017.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**. v.19, n.12, p. 2133-2154, 2008. DOI: 10.1080/09585190802479389

KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a Sustentabilidade Organizacional: Uma Revisão Sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. Ed. Especial, p. 428-444, 2017.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente a lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

STEFANO, S. R.; TEIXEIRA, G. Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: Programas do Banco do Brasil. **Revista Competitividade e Sustentabilidade, ComSus**, v. 1, p. 46-61, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, 1984.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L., REDMAN, C. L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability Science**. v.6, n.1, p. 203-218, 2011. DOI 10.1007/s11625-011-0132-6.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L., REDMAN, C. L. Operationalising Competencies in Higher Education for Sustainable Development. In: **Handbook of Higher Education for Sustainable Development**. Routledge International Handbooks, 2014.

WRIGHT, P; KROLL, M. PARNELL, L. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.