

**GESTORES E SUSTENTABILIDADE:
A DIFÍCIL TRADUÇÃO DO
SIGNIFICADO PARA A AÇÃO
COMPETENTE**

*MANAGERS AND SUSTAINABILITY: THE DIFFICULT
TRANSLATION OF MEANING INTO COMPETENT
ACTION*

*GESTORES Y SOSTENIBILIDAD: LA DIFÍCIL
TRADUCCIÓN DEL SIGNIFICADO A LA ACCIÓN
COMPETENTE*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

www.univali.br/periodicos

v. 21 - n. 01

Jan./Mar.-2014

Doi: [alcan.v21n1.p5-24](https://doi.org/10.15406/alcan.v21n1.p5-24)

Submetido em: 02/04/2013

Aprovado em: 19/02/2014

JANETTE BRUNSTEIN¹ | ANDREA LEITE RODRIGUES²

RESUMO

Competências para a sustentabilidade é um tema emergente num campo ainda carente de trabalhos que tratem de gestores que receberam incumbências relacionadas à assimilação do conceito de sustentabilidade nas organizações. Para estes, a tradução do discurso à prática ainda é um desafio difícil de vencer. Este trabalho tem por objetivo compreender como gestores interpretam as diretrizes da sustentabilidade e traduzem-na em suas ações cotidianas. Trabalhou-se com o conceito de competência societal como a 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. Articular a noção de competência com desafios socioambientais impostos às organizações ainda constitui um campo a ser explorado no mundo acadêmico e um universo de problemas, paradoxos e ambiguidades, no corporativo. Conduziu-se um estudo qualitativo cujos resultados revelaram que sustentabilidade se instaurou como quimera, mas sua operacionalização ainda está envolta em dificuldades para esclarecer como ela acontece concretamente. O propósito é discutir o desenvolvimento da mentalidade do gestor, qual o significado que ele dá a sua prática e como esta pode se reverter em ação competente.

Palavras-chave: Desenvolvimento de competências. Sustentabilidade. Gestores. Educação corporative.

ABSTRACT

Skills for sustainability is an emerging theme in a field that still lacks development for managers whose responsibilities involve assimilating the concept of sustainability in organizations. For these, the translation of the discourse into practice is still a difficult challenge to be overcome. This study aims to understand how managers interpret the sustainability guidelines and translate them into daily actions. It works with the concept

1 Doutora, Universidade Presbiteriana Mackenzie, janette@mackenzie.com.br

2 Doutora, Universidade de São Paulo, andrealeiterodrigues@gmail.com

of societal competence as the ability to deal with the social and environmental impacts of the management of organizations in multiple stakeholder groups, and to establish dialogues between business and society. Articulating the notion of competence with the environmental challenges imposed on organizations is a field still to be explored in the academic world and involves a universe of problems, paradoxes and ambiguities in the enterprise. We carried out a qualitative study whose results revealed that sustainability is established as a chimera, but its implementation is still shrouded in difficulties when it comes to clarifying precisely how this occurs. The purpose is to discuss the development of a management mentality of the manager, the meaning he or she gives to its practice, and how this can result in competent action.

Keywords: Development of competencies. Sustainability. Managers. Executive Education.

RESUMEN

Las competencias para la sostenibilidad son un tema emergente en un campo todavía carente de trabajos que traten de gestores que recibieron incumbencias relacionadas a la asimilación del concepto de sostenibilidad en las organizaciones. Para ellos la traducción del discurso a la práctica es aún un reto difícil de vencer. Este trabajo tiene por objetivo comprender cómo los gestores interpretan las directrices de la sostenibilidad y las traducen en sus acciones cotidianas. Se trabajó con el concepto de competencia societal como la capacidad de tratar con los impactos sociales y ambientales de la gestión de las organizaciones en múltiples grupos de interés y establecer diálogos entre empresas y sociedad. Articular la noción de competencia con retos socio ambientales impuestos a las organizaciones constituye todavía un campo a ser explorado en el mundo académico y un universo de problemas, paradojas y ambigüedades en el mundo corporativo. Se realizó un estudio cualitativo cuyos resultados revelaron que la sostenibilidad se instauró como quimera, pero su operacionalización aún está envuelta en dificultades para elucidar cómo ella se produce concretamente. El propósito es discutir el desarrollo de la mentalidad del gestor, cuál es el significado que él le da a su práctica y cómo esta puede convertirse en acción competente.

Palabras clave: Desarrollo de competencias. Sostenibilidad. Gestores. Educación corporativa.

INTRODUÇÃO

COMPETÊNCIAS para a sustentabilidade é um tema emergente, na qual se destacam estudos sobre educação, principalmente a questão da inserção do tema nos currículos e da formação de jovens líderes (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013). Wick e Withycombe (2011) realizaram um trabalho de revisão bibliográfica compondo uma síntese das contribuições da literatura em face ao aumento em quantidade e em importância de programas acadêmicos nos níveis de graduação ou pós-graduação que emergiram nos últimos anos.

A noção de competências humanas no trabalho carrega consigo parâmetros em boa parte associados à noção de aumentar desempenho, pessoal e organizacional, para alcance de resultado econômico positivo e crescente. Contudo, há uma agenda de demandas na vida executiva que envolve responder a tensões de natureza social, econômica, ambiental e política. Temas como sustentabilidade e ética, dentre outros, re-significam a ação humana no trabalho e acabam impactando a forma de compreender o que significa ser 'competente' e de definir quais competências se quer desenvolver nos atores corporativos. Este trabalho situa-se nesta discussão.

No campo da administração, competências para a sustentabilidade também se tornou um tema importante tanto para acadêmicos quanto para profissionais do universo corporativo. Observa-se, entretanto, que não são recentes as críticas sobre as inconsistências entre discurso e ação de gestores no mundo corporativo, o que se mostra um paradoxo para quem se preocupa em tornar sua ação competente por meio de programas especializados, treinamentos e toda sorte de iniciativas de educação formal ou informal das organizações produtivas para introduzir seus colaboradores no conceito de sustentabilidade, particularmente na sua forma mais empresarial, que foi a responsabilidade social corporativa. No final dos anos 90, Ulhui, Madsen e Rikhardsson (1997) já chamavam a atenção para a necessidade de se estabelecer elos entre preocupações socioeconômico-ambientais e educação de administradores, baseados na constatação de que, a despeito de todo investimento em programas de treinamento com foco em sustentabilidade, eram fracas as relações entre as exigências socioambientais, as habilidades gerenciais e as competências dos gestores.

No Brasil, no que se refere especificamente à discussão sobre a relação entre competência e sustentabilidade nas organizações, identifica-se o trabalho de Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), cujos resultados apontam para baixa correlação entre a gestão por competências e as ações voltadas à sustentabilidade. Ademais, o trabalho de Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012, p. 584) propôs o conceito de competência societal como a "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".

Este artigo tem por objetivo continuar a investigação sobre o tema do desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, ao se propor a entender como gestores traduzem os parâmetros da sustentabilidade nas suas ações cotidianas. A intenção é analisar uma iniciativa de desenvolvimento de gestores já experientes para a sustentabilidade em uma empresa cuja Visão Estratégica é tornar-se referência em soluções ambientais. Trata-se de organização que pode ser tomada como exemplo das mudanças que ocorreram no ambiente de negócios brasileiro ao longo das últimas três décadas. Empresa estatal por origem, passou por processo de desestatização, abriu o capital e aderiu a uma série de inovações no modelo de gestão do negócio, entre elas a adoção de programas de formação

de pessoas para atuar segundo os princípios da sustentabilidade amplamente difundidos no meio empresarial.

A pesquisa aqui exposta parte do pressuposto de que discutir sustentabilidade nas organizações não pode se restringir a um estudo normativo/prescritivo. Há a necessidade de se empreender uma análise contextualizada de como os sujeitos da organização se movimentam diante de novas exigências, enfrentam ou não os constrangimentos estruturais que limitam uma ação mais contundente na empresa e empregam novas formas de operar, de decidir, de gerenciar, enfim, de olhar cada situação, seus atores, seus discursos, como indícios que revelam para onde caminha a ação e quão competente ela pode ser em dar respostas assertivas para problemas que envolvem sustentabilidade. É por meio desta microanálise que se podem entender as dificuldades e o potencial de mudança no cotidiano das empresas, já que é a tradução particular que cada empresa e cada gestor faz no cenário em que atua que materializa essa ideia-força chamada sustentabilidade.

Espera-se que este trabalho proporcione contribuições em três frentes: primeiramente, pretende-se avançar nos estudos sobre competências na perspectiva interpretativista, ou seja, distinta da abordagem *mainstream*. Há que se desenvolver uma abordagem que priorize o conceito de competência considerando os sentidos que o próprio indivíduo dá a seu trabalho. Por este motivo, trabalhou-se com o conceito de competência tal como proposto por Sandberg (2000). Em segundo lugar, quer-se ampliar o debate sobre competência no trabalho, sobretudo associado à ideia de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2006). Fica, portanto, aqui, mais uma contribuição ao desenvolvimento do conceito de competências societais, que incorpora elementos de natureza social, política e ambiental à noção de desempenho. Reconhece-se que há um rol de novas demandas ao mundo executivo que não são devidamente contempladas pela visão normativa-racionalista de competências. Por fim, o presente estudo propõe-se a colocar em discussão os resultados das iniciativas de desenvolvimento de gestores para lidar com sustentabilidade, a partir de seu próprio ponto de vista. Neste sentido, conduziu-se um estudo de uma iniciativa empresarial que permitiu endereçar estas discussões.

REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando os três motes de discussão apresentados na introdução, a revisão teórica também foi agrupada em três eixos de análise, correspondendo a questões seminais que nortearam a pesquisa: (i) o que se entende por competência, (ii) a que natureza de preocupação se destina o conceito e (iii) como se desenvolvem competências societais nas organizações.

O que se entende por competências? De acordo com Sandberg (2000), há duas abordagens ontológica e epistemologicamente distintas, pelas quais comumente se compreendem o construto competências e seus processos de

desenvolvimento: (a) uma que a literatura classifica como racionalista, de origem, sobretudo, norte-americana, que supervaloriza os atributos dos indivíduos, os seus conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) como força motriz da capacidade humana no trabalho (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996); (b) outra de cunho interpretativista/fenomenológico, que compreende o sentido do trabalho como o elemento fundamental da construção da competência. Nesta abordagem, o foco de atenção desloca-se desses atributos para a compreensão do sentido do trabalho. É sob esta segunda perspectiva teórico-epistemológica que se fundamenta a presente pesquisa.

A abordagem fenomenológica-interpretativa considera a dimensão tácita da competência, o contexto em que ela emerge e o papel da experiência para seu desenvolvimento (GARAVAN; McGUIRE, 2001). Entende-se, desta forma, que a competência é situacionalmente construída no universo microdinâmico empresarial (McKENNA, 1999; RUTH, 2006), o que permite pressupor que os estudos da competência devem buscar capturar as microdinâmicas empresariais que revelem a essência do pensamento sobre o trabalho, suas variações e múltiplas interpretações, que, em última instância, definirão a lógica por trás da ação.

Uma vez que a abordagem interpretativista parte da apreensão do sentido e o que se está analisando é a competência para a sustentabilidade, há necessidade de olhar cada situação, seus atores e seus discursos como indícios que revelam para onde caminha a ação e quão competente ela é em dar respostas assertivas para problemas que envolvem sustentabilidade.

Cabe então discutir *a que natureza de preocupação se destina o conceito, ou seja, competência para quê e a serviço de quê?* Durante muito tempo, o rol de questões hoje relacionadas ao chamado *triple bottom line* esteve longe do universo corporativo. Tal distanciamento das crises ambientais, econômicas e sociais permitiu que se delineassem modelos de formação gerencial, quer nas escolas de negócios, quer nos programas de desenvolvimento empresarial, sem estreita relação com valores humanos, cidadania ou qualquer outra discussão dessa natureza. Como consequência, avaliar desempenho humano no trabalho esteve vinculado ao alcance de resultado econômico-financeiro. Desta maneira, pode-se afirmar que há um conflito entre interesses socioambientais e objetivos econômicos e financeiros de onde emergem os desafios para materializar os propósitos da ideia força "sustentabilidade".

Os impactos dessa forma de compreender o que significa ser competente e de definir quais competências se quer desenvolver nos atores corporativos produziu uma geração de profissionais e uma teoria sobre desenvolvimento de competências em boa parte ilhada, asséptica e individualista. Isto posto, tem-se que a discussão sobre educação de gestores e o desenvolvimento de suas competências, sua natureza, seu propósito e seu funcionamento está longe de terminar. Ela tem de ser reposicionada. Vem daqui a contribuição dos estudos de competências para a

sustentabilidade. Este, em particular, discute o desenvolvimento da mentalidade do gestor, qual o sentido ele dá a sua prática e como esta pode se reverter em ação competente.

De acordo com Stubbs, Vlahovića e Redžepagić (2007), pode-se definir competências para a sustentabilidade como aquelas que são capazes de desenvolver e manter processos participativos efetivos, estruturas de governança empoderadoras e incentivar e promover ciclos de *feedback* que institucionalizem mudanças. Contudo, chamam a atenção para o fato de que, na dinâmica da vida executiva organizacional, o termo ganha conotação técnica, se despolitiza, se esvazia e se distancia de discussões sobre relações de poder complexas.

Nesta mesma perspectiva, o relatório da *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2008) enfatiza que o que promove o avanço de competências para a sustentabilidade é o conhecimento produzido nas organizações na tentativa de inclusão das necessidades e das aspirações de diferentes grupos de interesse e na promoção do equilíbrio e do reconhecimento de direitos. Enfim, competências dessa ordem envolvem, necessariamente, uma dimensão política (HOLLAND; RITVO; KOVNER, 1998) e, portanto, de poder.

Mas isso não é uma tarefa simples. Kleef e Roome (2007) destacam que os diferentes estilos e culturas gerenciais podem ser incompatíveis com demandas socioambientais, da mesma forma que os acordos entre Organizações Não Governamentais (ONGs) e empresas podem se revelar fracos e conflituosos. Uma aversão a riscos pode impedir ou pouco promover a inclusão de novos parceiros e pode haver falta de habilidade para facilitar um processo de aprendizagem multipartide. Estudando o desenvolvimento de competências para a inovação orientada aos princípios da sustentabilidade nas organizações, Kleef e Roome (2007) comparam a literatura tradicional em inovação e a inovação para a sustentabilidade e defendem que há diferenças significativas entre elas, isto é, trata-se de outra natureza de inovação. Dentre as competências fundamentais recorrentes na revisão bibliográfica que empreenderam, destacam-se:

- a) Pensamento sistêmico.
- b) Aprender e transformar a aprendizagem em ação para lidar efetivamente com exigências, valores, pressupostos e culturas dos diferentes atores que interagem em *networks*, para compreender e executar com sucesso ações inovadoras em rede.
- c) Capacidade para integrar negócios, ambiente e problemas sociais, perspectivas e informações, isto é, saber integrar perspectivas e conhecimentos de diferentes atores em rede, bem como critérios tradicionais de eficiência com eco e socioeficiência.
- d) Capacidade de desenvolver modelos de negócios alternativos, métodos e trajetórias dinâmicas e pragmáticas para promover inovação radical ou sistêmica.
- e) Capacidade de desenvolver relações sociais com atores não familiares

culturalmente, dentro e fora da organização, com o propósito de juntar informação, promover a experimentação e a negociação, criar e cultivar amplamente *networks* diversas que permitam juntar informações e abordagens diferenciadas dos atores da rede para lidar com a incerteza.

f) Capacidade de formar coalizões e colaborar: promover a ação conjunta de diferentes *stakeholders* (locais), abertura para o processo de inovação e adaptação, construção de uma visão compartilhada, apoiar a construção de soluções de problemas coletivamente, integrar as diferenças em processamento de informações e estilos de decisão, lidar com as diferenças de foco, consenso e maximização de resultados.

Embora bastante genérica e prescritiva, é interessante observar a valorização da aprendizagem coletiva, que se constrói com a integração dos pontos de vista de atores, que, até pouco tempo, não faziam parte do cenário e das mesas de negociação e planejamento das empresas. Este é o caso de ONGs, comunidades, governo, grupos de pressão, dentre outros atores sociais, que estão cada vez mais presentes na dinâmica da vida corporativa.

Mas como se desenvolvem tais competências? De acordo com Sandberg e Dall’Alba (2006), desenvolver competências é, em essência, ampliar o sentido do trabalho. Se a competência é fruto do sentido que se dá ao trabalho, seu desenvolvimento depende de uma mudança da forma de concebê-lo. Esta mudança pode ser um refinamento de uma forma de pensar, um aprimoramento ou uma ruptura na concepção do trabalho, substituindo-a por outra. Esse processo se dá por meio de um ciclo hermenêutico, que pressupõe sucessivas interpretações do trabalho, as quais, tal qual uma espiral, vão permitindo que avanços se configurem a cada ciclo de reflexão.

A reflexão é, portanto, um veículo para aumentar a consciência que se tem de quais são nossos pré-entendimentos – que governam nossa ação – e ganhar profundidade. Como bem explicam Sandberg e Dall’Alba (2006), embora o exercício da reflexão seja central para o desenvolvimento da competência, ela não é um estado típico, já que, durante o trabalho, o foco de atenção se dirige para a *performance* e não para a reflexão. De certo que ela pode ocorrer espontaneamente, mas atividades de autorreflexão e discussões críticas entre colegas devem ter seu lugar nos programas de treinamento e educação corporativos. Isso porque a reflexão dificilmente ocorre se os indivíduos não forem expostos a outras formas de enxergar o trabalho. Vem daí a necessidade de provocar *diálogos reflexivos* que instiguem os sujeitos a ampliar sua concepção do trabalho nas propostas de desenvolvimento profissional.

Tal diálogo pressupõe envolver genuinamente os profissionais em um processo de pergunta e resposta no qual se prioriza a pergunta sobre a resposta (SANDBERG; DALL’ALBA, 2006). Um diálogo bem-sucedido é aquele que consegue fazer os sujeitos atingirem um entendimento partilhado sobre determinado assunto que

se diferencie da forma original com que o compreendiam. Portanto, desenvolver a competência dos indivíduos na organização pressupõe partir da análise de suas concepções sobre seu trabalho e quais são seus pré-entendimentos e instigá-los a aprimorar ou reconstruir a lógica de seus pensamentos, fazendo-os avançar para um novo entendimento.

No caso do desenvolvimento da competência societal, esse exercício se torna fundamental, já que a literatura aponta para a necessidade neste campo de uma ruptura com a forma clássica, 'insustentável', das empresas e dos sujeitos da organização pensarem e operarem (ALMEIDA, 2007). Como bem explica Gadotti (1998), sustentabilidade refere-se a uma ideia-força cujo propósito é ser mobilizadora, sendo o foco de atenção, quando se discutem iniciativas de educação e desenvolvimento para a sustentabilidade, a reforma do pensamento, o que exige uma mudança de mentalidade. No mundo corporativo, pode-se traduzir esta ideia como a necessidade de redefinir a relação da organização e de seus atores com problemas sociais, econômicos e ambientais de seu entorno. Entretanto, muito ao contrário disso, Almeida (2007) nos lembra de que a sustentabilidade se manifesta nas organizações como fator restritivo da operação, como limitante para os resultados e como freio da ação gerencial. Não surpreende identificar os programas corporativos de desenvolvimento de gestores para lidar com a sustentabilidade como tendo um caráter desta natureza, limitando-se a apresentá-la como obstáculo aos negócios. Lidar com ela significaria, nesta perspectiva, realizar um esforço para superá-la ou minimizá-la.

Desenvolver gestores para sustentabilidade implica desafiar o pensamento dominante, o modo convencional com que se entende o que é e o que não é de responsabilidade das empresas. Tal fronteira tem de estar na pauta de discussão dos líderes e dos programas de desenvolvimento de gestores. Espera-se que o papel das propostas de desenvolvimento seja promover o diálogo, o confronto com ideias diversas ou até mesmo contraditórias sobre o significado de sustentabilidade na gestão, a fim de que os participantes refinem sua forma de pensar ou rompam com um padrão de pensamento cristalizado.

Cabe assim investigar o que os gestores reportam como aprendizado após participarem de iniciativas e/ou programas instrucionais para desenvolvimento da sua liderança sustentável. Como questões de sustentabilidade são debatidas nestes espaços? Estão sendo capazes de provocar tais refinamentos e/ou rupturas na forma de pensar tal como propõem os autores anteriormente referenciados? O que aparece nos relatos dos gestores como aprendizado relevante nesses espaços pedagógicos da empresa? Como traduziram este aprendizado em competências?

METODOLOGIA DA PESQUISA

Definiu-se como objeto de estudo uma experiência de desenvolvimento de competências de gestores com a sustentabilidade revelada por seu discurso e

sua ação. O critério de seleção da empresa envolveu seu destaque na mídia como provedora de soluções ambientais, o que a levou a dar início a uma série de iniciativas no campo do desenvolvimento de gestores para a sustentabilidade, já que, desde 2003, seu planejamento estratégico incorpora metas de sustentabilidade social, econômica e ambiental. Conseqüentemente, essa empresa estabeleceu iniciativas de educação executiva voltadas à disseminação e à apropriação do conceito na organização. Com presença em todo o Estado de São Paulo e posição de destaque nos índices (Novo Mercado) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), destaca-se no propósito de atender às exigências de boas práticas de governança corporativa, bem como à manutenção de um relacionamento aberto e transparente com todos os *stakeholders*.

Optou-se por um estudo qualitativo interpretativo básico (MERRIAM, 2002), realizado entre maio de 2011 e setembro de 2012, tomando como principal estratégia de construção de dados a entrevista em profundidade com informantes-chaves. Para enriquecer a análise, estudou-se o ponto de vista dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas contrapondo-os aos de gestores de linha. Foi conduzida uma série de entrevistas qualitativas com duas responsáveis pelos programas educativos: (i) a gestora da Universidade Corporativa e (ii) a Diretora de Recursos Humanos e, também, com oito gestores-membros participantes dos programas formativos, cujos cargos estão distribuídos em: Assessora de Diretoria, Gerentes de Departamentos, Gerente de *Marketing*, Gerente Comercial e Gerente de Departamento de Desenvolvimento de Metodologia.

Como critério de seleção, tomou-se como parâmetro somente entrevistar gestores que estavam há mais de dois anos na empresa e que haviam passado por processos formativos. O roteiro de entrevistas com os responsáveis pelos programas de formação procurou considerar: (i) conceito de sustentabilidade e educação para sustentabilidade; (ii) histórico e estrutura das ações educativas; (iii) adesão às ações que tivessem princípios de sustentabilidade na organização; (iv) estratégias educativas/formativas adotadas pela empresa (treinamento, oficinas, cursos, consultorias, etc.) que visassem atingir os propósitos da sustentabilidade; (v) mudanças no comportamento dos gestores que passaram por este processo formativo e o que ainda precisa ser modificado; e (vi) competências para a sustentabilidade.

Quanto aos gestores, o roteiro tratou de discutir os seguintes tópicos: (a) conceito de sustentabilidade; (b) seu envolvimento com o tema; (c) programas e experiências de formação quanto ao tema sustentabilidade; (d) ações junto à equipe; (e) quais as principais dificuldades e (f) competências desenvolvidas.

É importante esclarecer que, ao focar este estudo no termo *desenvolvimento de competências*, está-se referindo, necessariamente, a um conjunto de experiências formais e informais de natureza educacional que potencializam as capacidades de reflexão e ação dos sujeitos da organização. Em se tratando de educação, não

se restringe aos programas formais de treinamento, mas aos modos de ensinar e aprender, produzir, praticar e reproduzir comportamentos que determinam o modo de vida dos grupos organizacionais.

O processo de análise das entrevistas ocorreu por sucessivas etapas, segundo as orientações de Flores (1994), por meio das quais se depuraram os significados que os sujeitos conferiram à sua experiência nos temas propostos. Após a caracterização das iniciativas de desenvolvimento, a análise se estabeleceu em dois eixos: (i) significados do termo sustentabilidade para os gestores e (ii) ações dos gestores após contato com iniciativas corporativas para desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Entende-se ação tanto no discurso em si, como nas decisões que o sujeito toma para materializar sua interpretação da noção de sustentabilidade.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A empresa, suas iniciativas de desenvolvimento e os gestores

A empresa-objeto de estudo começou a incorporar o discurso e a desencadear práticas em torno da ideia de sustentabilidade quando a corporação decidiu integrar seu nome ao mercado da Bovespa e lançar ações na bolsa de *New York*. Para isso, precisou atender a regras da Lei Sarbanes-Oxley e instituir nova governança corporativa. Nesta época, por volta do ano 2002, instituiu um comitê de ética, criando um código próprio. Desde então, a área de Recursos Humanos passou a desenvolver ações, começando por organizar e disponibilizar programa de treinamento em ética e valores.

Tem-se que na empresa a sustentabilidade chegou em forma de ofertas de treinamento presencial ou a distância (*e-learning*), cujo conteúdo versava sobre código de ética e conduta, diversidade, indicadores de responsabilidade social, Metas do Milênio, redes sociais, voluntariado corporativo, governança corporativa, Lei Sarbanes-Oxley, *International Organization for Standardization* (ISO) 14001, *Occupational Health and Safety Advisory Services* (OHSAS), dentre outras. Tais cursos denotam uma preocupação muito grande com as certificações que a empresa teve de conquistar e manter.

Implantou-se uma política de benefícios que definia subsídios para cursos e programas voltados ao meio ambiente e à sustentabilidade, nas modalidades MBA e especialização. Para funções mais operacionais, optou-se por ofertar cursos em parcerias com escolas técnicas profissionalizantes, subsidiados em 70%, tal como Técnico em Meio Ambiente.

Tamanho demanda e importância do tema e da magnitude das iniciativas definiram a criação de um departamento ambiental que, com o tempo, alcançou *status* de superintendência. Apareceram demandas por programas voltados ao crédito de carbono, produção limpa, perícia ambiental, reciclagem, redução e reutilização

de material, etc. O volume de trabalho fez com que a universidade corporativa incorporasse esse tipo de programação em sua grade de eventos.

Dada a natureza prestadora de serviços ambientais da empresa, os temas vinculados a meio ambiente e impacto ambiental foram os mais facilmente assimiláveis pelos gestores, segundo a diretora de Recursos Humanos. Mesmo assim, atenção também foi dada a temas sociais, como assédio moral, não discriminação e direitos humanos que passaram a ser considerados nos programas formativos, ainda que em programas *on-line* autoinstrutivos.

Estas foram as maneiras pelas quais a empresa, por meio da área de Recursos Humanos, colocou a sustentabilidade em prática. Vê-se que as iniciativas tiveram caráter instrucional formal e expositivo, ou seja, a sustentabilidade começou como experiência para os gestores na forma de fazer cursos, assistir a aulas e a palestras e conseguir certificações e títulos.

Do ponto de vista dos responsáveis pelas ações de desenvolvimento, é interessante observar que estas primeiras iniciativas estavam em linha com uma compreensão de que formar para a sustentabilidade significaria desenvolver novas competências para além daquelas tradicionalmente observadas:

Nós formávamos gestores para as competências básicas gerenciais, administração no sentido genérico: planejamento, controle, acompanhamento, avaliação, a parte de pessoas e os aspectos técnicos, que sempre foi bastante forte também nesta empresa. Mas, agora, nos últimos dez anos, com a mudança de atuação dos rumos da empresa, foi necessário desenvolver atividades que focassem os três eixos da sustentabilidade. (Gestora da Universidade Corporativa).

Segundo informações da gestora, a preocupação inicial desses responsáveis era "formar uma massa crítica de pessoas", a começar por aqueles profissionais que (já se sabia na empresa) simpatizavam com a discussão socioambiental ou por áreas que exigiam medidas prementes, o que garantiria a presença de formadores de opinião, os quais, por sua vez, dariam respaldo e levariam ideias novas às diferentes unidades de negócio. Todo o financiamento de cursos se dirigiu, especialmente, à formação desses indivíduos-chave, multiplicadores, com a intenção de inibir resistências.

Fazendo uma análise do conjunto de ações, a diretora responsável por desenvolvimento demonstrou uma visão positiva das múltiplas iniciativas que estavam acontecendo na organização, alinhadas com a estratégia de negócio, dando destaque à elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade. Esse relatório passou a ser um elemento norteador das ações educativas, uma vez que mobilizou pessoas e criou instâncias para cumprir as exigências que ele mesmo definiu.

A gente faz videoconferência, faz *call conference*, realiza reuniões de discussão dos indicadores, buscando entendimento. Às vezes, a gente traz consultores do mercado para ajudar a alinhar conceitos para melhor entendimento e construção do relatório. Para a construção desse relatório, nós fizemos, também, um evento de engajamento

de *stakeholders*, do qual participaram quase 100 pessoas representando os diversos públicos de interesse [da corporação]. Tinha o pessoal ligado ao governo, ligado à imprensa, a meio ambiente, a sindicatos, bancos... Fizeram uma análise crítica do relatório de sustentabilidade, o que eles gostariam de ver expresso nos próximos. Então, eu acho que não é um programa estruturado, mas acaba gerando um grande movimento, porque esse relatório acaba sendo construído ao longo do ano. E, ao ser construído, vão se discutindo os temas, os programas que vão surgindo, vão se trazendo para debates. Ele alimenta um fórum, ele alimenta um curso, acaba sendo uma construção ativa. (Diretora de Recursos Humanos).

Analisando a perspectiva dos gestores de linha, identificou-se que a sustentabilidade começou a fazer parte de seu universo de trabalho por meio de iniciativas formais, sob responsabilidade de RH, e informais, como a criação de grupos multidisciplinares para discussão.

Quanto às experiências de instrução formal, a principal crítica residiu em considerar que os cursos, especialmente os oferecidos por consultorias, não contemplavam a realidade da empresa.

Eu conheço as mazelas da nossa empresa, conheço a fundo. Eu sei o que nós precisamos fazer [...]. A academia usa a grife, as pessoas estão lá para ganhar dinheiro sobre esse tema e usam o símbolo [de uma renomada universidade], grife que vende muito. (Gerente de Departamento de Metodologia).

Nós somos muito específicos, diferente de você falar de um segmento supermercado. Se você pega muitos exemplos de empresas que já estão avançadas, como bancos, alguns supermercados, é um segmento diferente. (Gerente de Departamento Comercial e *Marketing*).

Sobre o envolvimento desses gestores de linha na construção do relatório de sustentabilidade, esperava-se que tal trabalho configurasse uma importante ferramenta de aprendizagem sobre o que é sustentabilidade. Em contradição ao discurso da Diretora de Recursos Humanos, eles não atribuíram tal valor pedagógico.

Então, todo ano a empresa escreve o nosso relatório de sustentabilidade, que é da empresa como um todo: "Quem vai escrever? Que projetos vamos colocar?" Tudo meio sem orientação... (Gestora de Departamento Comercial e *Marketing*).

Existe um grupo do qual eu não participo, que faz o relatório de sustentabilidade... E existem cobranças e vêm demandas de todos os lados. Mas é um conhecimento que você vê que não é estruturado. (Assessora de Diretoria Corporativa).

A despeito das críticas dos gestores à pertinência das iniciativas promovidas pela área de Recursos Humanos, não se pode deixar de observar que houve contato com a ideia-força sustentabilidade. Tal fato desencadeou experiências, iniciando um processo por meio do qual os gestores são chamados a rever o sentido de seu trabalho face às novas demandas socioeconômico-político-ambientais. Este movimento

torna mais possível a re-significação da ação do sujeito e o desenvolvimento de competências, conforme proposto por Sandberg (2000). Resta entender quanto os cursos, as palestras e as demais iniciativas promoveram, de fato, a mudança no modo como os atores organizacionais interpretam e agem em relação à noção de sustentabilidade.

O significado e ação de sustentabilidade para os gestores

A análise das narrativas contidas nos depoimentos revela que a sustentabilidade entra no ambiente de trabalho e assume espaço de tema relevante. Entretanto, mesmo com iniciativas de formação, os sentidos atribuídos ao termo são difusos e revelam um ator social descrente sobre as reais possibilidades de passar de ideia-força à ação.

Podem-se distinguir dois discursos distintos em relação ao significado e às ações. Por um lado, reconhece-se um grupo de gestores que ainda não assimilaram o conceito e, conseqüentemente, suas ações revelam-se hesitantes e inseguras. Por outro, há aqueles que já traduzem a reflexão em ações, mesmo que também ainda estejam imersos em dúvidas sobre quais são as atitudes mais acertadas, eficazes ou pertinentes para as novas demandas que a empresa enfrenta.

Questionados sobre o sentido de sustentabilidade para o trabalho, colocaram que soa, por vezes, como mera ação promocional, claramente definida para melhorar a imagem da empresa e angariar mais negócios. Admitem que não sabem definir o termo, mas reconhecem que a falta de consenso na empresa é importante para traçar um caminho em direção à clareza:

Não sei. Eu falei para [um professor universitário] um dia desses: “[Fulano], que diabo é isso, cara? Minha nossa, que barbaridade é isso?”. Não sei. Tem uma lógica da minha formação que, na verdade, eu percebo claramente do ponto de vista econômico. [Entender] sustentabilidade do ponto de vista ambiental? Tenho dificuldade nisso. Eu faria a mesma leitura que todo mundo faz: ela é marketing. Isso me ajuda a ter espaço aqui para garantir meu negócio. Não sei [...]. Porque não está claro mesmo. E é bom reconhecer que não esteja claro. Isso pode ser uma maneira de alavancar um caminho qualquer, que eu não sei qual é. Mas, não está claro, e reconhecer isso é um grande passo. (Gerente de Desenvolvimento).

Um obstáculo para que haja mudanças nas ações advém do sentimento de despreparo e de falta de conhecimento que as sustente. Referiram-se a isso até em questões prosaicas, como uso de copos de plástico para beber água, que se tornou uma fonte de *stress*, colocando-os em uma condição de incapacidade e desconhecimento, em um território que até então era seguro e estava sob controle.

[...] Porque outro dia veio uma norma: “Tire os copinhos de água. Tire!”. Deu uma revolta. E deram a caneca para a gente. Aí, o primeiro questionamento que eu falei foi: “Não vai tirar os copinhos daqui. Pode deixar os copinhos aí”. Porque, na

verdade, tiram-se os copinhos e as pessoas não sabem o motivo. Porque quando meus funcionários vierem me perguntar, eu tenho que ter claro esse fluxo. A primeira questão (que eu já não soube responder) que uma pessoa veio me falar [foi a seguinte]: “Tá! Eu uso só a caneca, mas eu gasto tanta água para lavar a caneca todo dia de manhã.” Eu respondi: “Eu não sei se economizar um copinho é mais importante do que gastar água”. (Gerente de Área Comercial).

Os gestores também relataram sentimento de desconfiança em relação aos resultados de iniciativas como a implantação de um procedimento de coleta seletiva de lixo, por exemplo. Não veem retorno em relação ao tempo que disponibilizam para uma ação sobre a qual não se conhece o ciclo completo, de onde vem o produto, para onde vai e quem será beneficiado.

Para mim, faltam os caminhos, entender o ciclo, sabe? Porque eu, particularmente, sou meio descrente que tudo vai para a reciclagem [...] Eu acho que está faltando isso, falta enxergar lá [...]. É preciso ter essa visão. É de, realmente, eu fazer a coleta e depois eu saber que isso vai voltar de alguma forma, vai ser reciclado mesmo, vai ter o ciclo completo. De que, realmente, eu fiz bem. (Gerente da Área Comercial).

Revela-se, também, uma sensação de insegurança, de medo de estar sendo manipulado, de ceticismo. Há uma dúvida se o que está em pauta é o que realmente deve ser discutido e o que deve ser feito.

Como que eu vou agir, eu, administrador? Eu estou aqui... Por que eu vou entrar nessa mídia aí, nessa pandemia? Porque é uma pandemia exatamente como foi a da gripe. Virou uma coisa extremamente absurda o que a mídia faz. Então, se você não está preparado, se você não está ancorado, se você não tem princípios éticos, se você não tem um conhecimento estruturado, você vira fantoche de quem quiser: “Ah, então agora, segunda-feira, vai ser o dia de não comer carne”. (Assessora de Diretoria Corporativa).

Nossa sustentabilidade é motivada pelo financeiro [...]. Então eu fico com um monte de programas bonitos aí, que eu não vou falar os nomes, até alguns são dos nossos. Mas entre [você] dentro do programa para ver no que isso [sustentabilidade] está fazendo de diferença. (Gerente de Departamento da zona Leste de SP).

Por fim, a ação esbarra em arquétipos e estereótipos relacionados à sustentabilidade, o que dificulta a tradução da ideia em iniciativas concretas. Encontrou-se alusão ao gestor competente com o seguinte conteúdo:

Um grande projeto tem que ter um *Project gentleman*. Tem que ter uma pessoa carismática que vai entrar com o tema e vai te convencer. E é complicado você achar esse ecogerente. É uma profissão do futuro. Os ecogestores são pessoas sensíveis, delicadas. São pessoas em que existe uma confiança de ética ilibada, sabe? Passa até pela figura muito feminina, um perfil mais feminino. Essa é a minha visão. (Assessora de Diretoria Corporativa).

Essa perspectiva de que as ações que envolvem medidas socioambientais, especialmente aqueles que abordam trabalho junto à comunidade, são iniciativas do

feminino, só contribui para aumentar a resistência e diminuir a adesão às iniciativas desta ordem.

Fica meio com cara de mulher isso, entendeu? Que é mulher que gosta de fazer essas coisas e tal. Não tem, ainda, uma extensão de entendimento de como nós vamos precisar bastante disso [sustentabilidade/ações junto à comunidade]. Isso é um trabalho de formiguinha. (Gestora de Departamento Comercial e de *Marketing*).

Como ideia geral, o termo sustentabilidade também é fortemente associado à dimensão do bem, à prestação de serviço, mantendo um tom romanceado e heroico, de cunho moral, muito vinculado a um pretense ideal de caráter nobre. Sustentabilidade raras vezes foi associada pelos gestores a elementos de poder e aos paradoxos e às contradições do sistema organizacional e social mais amplo que gera, há séculos, insustentabilidade (VARGAS, 2002). Como consequência, o debate sobre tais contradições e paradoxos desta ideia-força, no universo organizacional, não foi posto em pauta, problematizado, no sentido não de resolvê-lo, o que seria equivocado, mas de encontrar caminhos e pontos de ação possíveis.

Sustentabilidade, no imaginário dos gestores, significa não prejudicar a vida. Se você não está melhorando a qualidade de vida ao menos não está contribuindo para sua degradação. Eu entendo assim: sustentabilidade é você devolver para o meio, sua presença ser menos danosa possível ao ambiente, você ter todas as suas atividades, que, de certa forma, se não são para acrescentar no dia a dia das pessoas, não vão piorar a qualidade de vida delas. (Gerente da Área Comercial).

Tenho uma formação ambiental, mas hoje eu abduco dela para trabalhar muito mais o lado das relações. A questão não é da dimensão ambiental social e econômica: é de uma dimensão de relações humanas. Primeiro, a sustentabilidade tem que nascer no coração das pessoas. Não há sustentabilidade que seja feita de boca para fora. Essa sustentabilidade passa. [A verdadeira sustentabilidade] só vai ser construída na base das relações. Eu não acho, eu não vejo que seja problema técnico. (Gerente de Desenvolvimento Ambiental).

Como dito, mesmo diante de um cenário no qual sustentabilidade ainda é uma ideia que suscita confusão e insegurança, pode-se observar que há atores sociais que já se mostram cômicos das contradições em que se veem imersos. O que se destaca é que o reconhecimento da contradição pode vir a ser um mobilizador no sentido de refletir sobre sua ação e desencadear medidas competentes para superá-la.

Um auditor perguntou para mim: "O que você faz para contratado não jogar ponta de cigarro na rua, copinho descartável?" Você paga um contrato para eles irem despoluir [uma área], e o que você faz para educar esse pessoal? Então, você começou a ser colocado em xeque e parar para pensar: "Nós estamos falando de contratados. E os nossos? O que estão fazendo na rua?" Aí, você já começa a olhar o pátio da empresa repleto de pontas de cigarro. Você já começa a se dar conta de que tem alguma coisa que tem que ser feita [...] Se você fica na televisão

falando: "Jogue lixo no lixo, não desperdice", e você põe alguém de uniforme da [empresa] na rua jogando latinha na rua, papel no chão, quando você for fazer uma pesquisa de satisfação, isso aparece. Você tem que ter pessoas preparadas na rua e ter gestores que trabalham isso constantemente (Gerente Escritório Regional – Área Comercial).

Adicionalmente, encontraram-se narrativas que demonstram que os gestores compreendem que sustentabilidade depende de um esforço de vários departamentos. Consequentemente, tentam agir para que suas equipes e parceiros façam a conexão entre suas atividades funcionais e sustentabilidade. Estes atores sociais estão, portanto, tentando re-significar o termo para si e para os que os cercam, traduzindo em ações.

Por que eu fui fazer esse curso [de sustentabilidade]? Para tentar sensibilizar as pessoas. Eu criei uma equipe de melhoria socioambiental, com representantes de todos os departamentos. Aí, chega a unidade que faz corte e supressão e fala: "Mas o que eu estou fazendo aqui? Eu não tenho nada a ver com isso!", quando a gente começa a falar de sustentabilidade. E eu respondo: "Não, você tem. Você não [corta o abastecimento] do cliente? Você não gera impacto na casa do cliente? E se ele souber que se ele pagar direitinho ele não vai ter multa? Que se ele economizar a conta não vai ficar tão alta? (Gerente de Departamento Comercial e *Marketing*).

Sobre o significado de sustentabilidade para os gestores, conclui-se que o termo remete à ideia de contradição entre discurso e prática, ainda que associado a algo do bem. São questões que vão além das preocupações funcionais, rotineiras do cargo, mas que demandam uma ação. Ela está institucionalizada como problema, mas se desconhecem quais são os caminhos para a decisão que – espera-se – deveria estar em harmonia com as estratégias da empresa. Os relatos dão conta de algo com o qual tem de se lidar, que se tornou importante, mas para o qual ainda há muita dúvida, insegurança e ambiguidade.

Coube, ainda, uma última indagação: O que ou quem define uma ação sustentavelmente competente? O reconhecimento da competência sempre depende de um julgamento de valor, seja do próprio sujeito, seja das pessoas à sua volta. Os exemplos que apareceram nas narrativas dão conta da ação competente toda vez que o sujeito agiu de acordo com o que ele mesmo interpretava como sendo a tradução pertinente do conceito de sustentabilidade para uma decisão gerencial. Veja-se o caso da "mudança" nas decisões sobre como abrir valas nas vias públicas:

Antes, ao abrir um buraco na rua, os técnicos chegavam e abriam... não importava se tinha carro estacionado na garagem, não importava nada. Agora, o técnico chega um dia antes, pede para tirar o carro, avisa a vizinhança e aí abre a vala. (Gerente de Departamento Comercial da Zona Leste de SP).

Tem-se que a gestora considera competente a ação que gera resultado de acordo com o que ela mesma define como sendo sustentável, ou seja, são gestos como

este que satisfazem ao gestor o anseio de materializar a noção de sustentabilidade, o que tem óbvias limitações se se considerar a complexidade que se encerra na ideia/força e os propósitos da organização em ser uma empresa que provê soluções ambientais. Para gestora, tudo se resolve, uma vez que se abriu a vala avisando, de antemão, aos moradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando os três eixos que orientaram o referencial teórico, revisitam-se aqui as questões-chaves apresentadas.

Tomando o posicionamento ontológico e epistemológico da abordagem interpretativista, o conceito de competência parte do contexto no qual a ação emerge e do papel da experiência dos atores sociais nela envolvidos. A análise revelou uma empresa imersa em um cenário de mudanças, na qual ela deve lançar-se à internacionalização e responder a demandas cada vez mais difíceis de *stakeholders* organizados, legítimos e potentes. A educação executiva teve que dar respostas na forma de iniciativas padrão: cursos, palestras, treinamentos, material de comunicação, grupos de discussão e, mais importante, produzir relatório anual de sustentabilidade.

No universo microdinâmico empresarial (MckENNA, 1999; RUTH, 2006), a análise sobre as experiências dos gestores revelou-se polifônica, ou seja, contendo múltiplas vozes no que tange à compreensão do que é sustentabilidade e de como ela se traduz (ou não), efetivamente, em ações no cotidiano do trabalho. Por um lado, os gestores externalizaram inseguranças, medos e hesitações que são os elementos impedidores da ação competente e que, se não forem revelados, tornam-se obstáculos para os avanços pretendidos. Por outro, há indícios da capacidade de assimilação do conceito em direção à disseminação de raras ações sustentáveis. Tem-se, portanto, que os atores organizacionais ainda estão em busca de sentido para tornarem-se competentes para lidar com a sustentabilidade.

Competência pra que e a serviço de quê? Retomando as ideias de Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012), o conceito de competência societal refere-se à capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais da gestão, bem como empoderar grupos socialmente mal representados e estabelecer canais de diálogo aberto entre organização e sociedade. Isto implica que o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade nas organizações tenha que incluir as dimensões do poder e da política. No caso estudado, os discursos não revelaram tal natureza de preocupação, mas apenas a solução de problemas pontuais, de solução imediata, como abrir valas nas vias públicas, usar (ou não) copos de plástico ou escrever relatórios anuais de sustentabilidade. As ações de educação formais ou informais levaram os atores organizacionais a tomar contato com o conceito e construir interpretações sobre ele. Quando passam à ação, por conta das demandas

empresariais, veem-se presos em dilemas, dúvidas e optam, no mais das vezes por agir de acordo com os imperativos econômicos ou atender solicitações de pequeno impacto, como é o caso dos copos de plástico. A ação é competente à medida que realiza o que a empresa define, mas não satisfaz o que o sujeito considera como sendo o alcance pleno do conceito de sustentabilidade.

Lembrando a contribuição do trabalho de Stubbs, Vlahovića e Redžepagić (2007), sustentabilidade sugere empoderamento e estabelecimento de ciclos de *feedback*, mas iniciativas institucionais analisadas apresentaram uma leitura técnica da sustentabilidade que não incorpora tentativas de inclusão das necessidades, aspirações dos diferentes grupos de interesse nem a promoção de equilíbrio e de direitos. Não há ainda algum endereçamento no sentido de uma mudança de mentalidade deste porte, como sugerido por Gadotti (1998). Vale mencionar o trabalho de Holland, Ritvo e Kovner (1998), que também enfatiza a importância da dimensão política da competência societal, ou seja, ações dos atores organizacionais para balancear múltiplos interesses, desenvolver e sustentar relações abertas com *stakeholders*, resolver problemas e tomar decisões sem polarização entre os constituintes ou resultados que beneficiem apenas uma das partes envolvidas.

Como se desenvolve esta competência? Seguindo as concepções de que o desenvolvimento de competência implica refinamento ou ruptura de uma forma de pensar em direção a outra, tem-se que as contradições e os paradoxos que se revelaram na análise deveriam ser considerados nas propostas de desenvolvimento de gestores e na educação corporativa. Além de programas instrucionais fechados, uma sugestão era optar por metodologias que favorecessem diálogos reflexivos (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006) que confrontassem os gestores com estes paradoxos e os envolvessem no propósito de buscar encaminhamentos para os dilemas. Conhecendo os temores e as dúvidas sobre o tema, é possível repensar as práticas de desenvolvimento de gestores, tornando-as mais próximas à realidade da organização. Este é um processo permanente e cíclico, no qual se revisita a ação para re-significá-la para dar-lhe novo sentido.

Por fim, o caso aqui estudado revelou que a questão da sustentabilidade se instaurou como quimera, tornando sua operacionalização ainda envolta por paradoxos e dilemas. A empresa encontra-se em momento da reflexão, no qual a ação é repensada, mas ainda não há elementos suficientes para mudanças de monta; apenas iniciativas de desenvolvimento esparsas e pontuais. Este resultado se contrapõe ao que concluíram Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012), quando mostraram que pelo menos o discurso torna-se competente quando um modelo educativo robusto está estruturado na empresa, ainda que a ação siga enfrentando dificuldades e hesitações.

Tem-se, portanto, que o desenvolvimento de competências sociais por parte dos gestores é algo em andamento, ou até mesmo em evolução. Não há, ainda, evidências suficientes para superar dúvidas e ceticismo, uma vez que a maior parte

do que se observou em termos de competências reside mais no campo das ideias do que na ação. Uma vez que não há clareza por parte da empresa do que seja sustentabilidade, mas sim uma proposta difusa de ser uma organização que oferece soluções ambientais, nem mesmo uma demanda única e consensual da sociedade, o gestor se resolve como competente à medida que satisfaz demandas pontuais, de pequeno ou médio alcance.

Reconhecer os desafios para materializar a sustentabilidade pode ser o fator que gera reflexão, consciência e mudança na ação. Para além de programas instrucionais tradicionais, a abordagem interpretativista sugere que competências societais sejam desenvolvidas por meio de metodologias que favoreçam diálogos reflexivos (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006) que confrontem os gestores com estes paradoxos e os envolvam no propósito de buscar encaminhamentos para os dilemas da sustentabilidade, que vão muito além de abrir valas e escolher copos. Caberá uma disposição muito maior para inserir a ação dos gestores numa dimensão de impactos nas gerações futuras, como se propõe o conceito de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V.; RODRIGUES, A. L. Sustentabilidade na Educação Corporativa e o Desenvolvimento de Competências Societais. **Organização e Sociedade**, v. 19, no. 63, P. 583-598, 2012.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, [1999]. 2006.
- FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- GADOTTI, M. **Ecopedagogia e educação para a sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/Pedagogia_da_Terra/Eco_educacao_sustentabilidade_1998.pdf>. Acesso em: 28 out. 2009.
- GARAVAN, T. N.; McGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**, v.13, n.14, 2001.
- GONÇALVES-DIAS S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. S. .Desafios (e Dilemas) para inserir "sustentabilidade" nos currículos de administração: um estudo de caso. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, Edição Especial, São Paulo, Maio/Junho, 2013, p. 119-153.
- HOLLAND, T. P.; RITVO, R. A.; KOVNER, A. R. **Improving board effectiveness**. Chicago, USA: American Hospital Publishing, **Inc.**, 1997.
- KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business

- management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**.v.15, 2007.
- McKENNA, S. Storytelling and "real" management competence. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n.3, 1999
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. New York: Jossey-Bass, 2002.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, São Paulo – SP, v. 19, n. 3, p. 371-389, jul./set. 2012
- PARRY, S. The quest for competencies. **Training and development**. July, 1996.
- RUTH, D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. **Journal of European Industrial**, v.30, n.3, 2006.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, February, 2000.
- SANDBERG, J; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: Castleton, G., Gerber, R.; Pillay, H. (Org.) **Improving Workplace Learning**. Nova: New York, 2006.
- STUBBS, P; VLAHOVIĆ, M. T.; REDŽEPAGIĆ, D. Creating sustainability competences through reporting in Croatia. **Enterprise in transition**: international conference proceedings. Special section, 2007.
- THE CR ACADEMY. Disponível em: <<http://www.csracademy.org.uk>>. Acesso em: 25 abr. 2010.
- ULHUI, J. P; MADSEN, H.; RIKHARDSSON, P.M. Training in environmental management - industry and sustainability. **Business Strategy and Environment**, v.6, 1997.
- VARGAS, P. R. O insustentável discurso da sustentabilidade. In: BECKER, D. F. **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.
- WIEK, A.; WITHYCOMBE, L. REDMAN, C. L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability Science**, v. 6, n. 2, p. 203-218, julho 2011.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). Disponível em: <<http://www.wbcds.org>>. 2008. Acesso em: 12/04/2010.