

competências alinhada ao triple bottom line

**MARCO ANTONIO BATISTA DA SILVA**

**Instituição de Ensino:**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GUARULHOS – FATEC-GUARULHOS.**  
Faculdade de Ensino Guarulhense – Faveni Guarulhos

São Paulo  
2023

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral categorizar as principais competências categorizadas a partir das dimensões econômica, social e ambiental do modelo do Triple Bottom Line (TBL) analisadas pelo modelo multidimensional baseado na gestão de recursos humanos. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa que utilizou a base de dados da capes como fonte de evidência. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo a partir de categorização previamente definida a partir da base teórica do TBL. Os resultados mostraram as competências alinhadas às dimensões ambiental, social e econômica a partir do modelo multidimensional baseado na gestão de recursos humanos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competência, Sustentabilidade, Triple Bottom Line

## ABSTRACT

This work has the general objective of categorizing the main competencies categorized based on the economic, social and environmental dimensions of the triple bottom line (tbl) model analyzed by the multidimensional model based on human resources management. This is a descriptive research with a qualitative approach that used the capes database as a source of evidence. The collected data were analyzed through content analysis based on previously defined categorization based on the theoretical basis of tbl. The results showed competencies aligned with the environmental, social and economic dimensions based on the multidimensional model based on human resources management.

**KEYWORDS:** Competence, Sustainability, Triple Bottom Line

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto de mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológica que afetam a dinâmica de seu ambiente competitivo. Nesse cenário, o interesse da sociedade, dos governos e das organizações sobre o tema sustentabilidade é crescente. Esse tema está presente na agenda de problemas globais apresentando discussões sobre mudança climática, escassez dos recursos não renováveis, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), consumo sustentável dentre outros. Ao longo dos anos, têm sido desenvolvidos estudos que tomam como objeto a sustentabilidade, enfatizando a complementaridade dos negócios e as práticas sustentáveis.

O tema sustentabilidade tem tido destaque na indústria química. Segundo Prado (2003), apesar de essa indústria desenvolver produtos essenciais para a humanidade há a geração de inúmeros inconvenientes prejudiciais ao meio ambiente, que geram pressões tanto de autoridades governamentais como da sociedade civil.

Estudos afirmam que a formulação de estratégias de sustentabilidade necessita do envolvimento das áreas organizacionais, dando destaque ao papel crucial da gestão de pessoas. Essa gestão deve desenvolver estratégias, políticas e práticas específicas que estimulem os aspectos econômico, social e ambiental, integrados com a estratégia de sustentabilidade organizacional (Collins, Lawrence, Pavlovich & Ryan, 2007; Jabbour & Santos, 2008).

Sob essa prerrogativa, as pessoas estão sempre presentes como elementos essenciais no contexto organizacional. Ao longo do tempo, as teorias desenvolvidas apresentaram diferentes formas de considerar o elemento humano nos estudos organizacionais. Assim, e de acordo com Fischer (2002), o interesse na gestão do comportamento humano também vem ganhando espaço na teoria organizacional, pela sua importância para o mundo dos negócios.

Em linha com esses autores, Jabbour, Santos e Nagano (2009) consideraram como gestão de pessoas o conjunto planejado de dimensões organizacionais que exerce influência sobre o comportamento humano, visando a geração de vantagem competitiva. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas assume um papel crucial para o estabelecimento da estratégia de sustentabilidade formulada pelas organizações (Jabbour & Santos, 2008). Loiola, Nérís e Bastos (2006) destacaram a necessidade de coexistirem trabalhadores e gestores com competências que gerem impactos positivos na competitividade e na sobrevivência das organizações.

Munck e Borim-de-Souza (2012) ao analisarem as competências no nível organizacional, afirmaram que a sustentabilidade pode ser atingida pela lógica das competências, de forma que o desenvolvimento das competências pela organização pode resultar em benefícios nas dimensões do TBL, pois a ação ativa das organizações no debate sobre sustentabilidade busca desenvolver novos métodos e práticas de gestão que contribuam para um desenvolvimento sustentável sistêmico. Diante deste contexto, este trabalho tem como objetivo geral categorizar as principais competências individuais alinhadas à sustentabilidade tendo como base as dimensões do TBL categorizada a partir do modelo multidimensional de gestão de pessoas estabelecido por Jabbour e Santos (2008).

A seguir será apresentada a fundamentação teórica que embasa este trabalho.

## **2- ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Vieira (2004) a metodologia é uma parte extremamente importante, pois, é a partir dela que os tópicos de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente avaliados. Sendo assim, neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos adotados neste trabalho.

Gil (2010) ao classificar a pesquisa quanto a seus objetivos mais gerais, destacou três tipos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem como objetivo aumentar a familiaridade com o problema de forma a explicitá-lo ou proporcionar a construção de hipótese sobre o problema. Tal conceito foi corroborado por Dencker e Da Viá (2012, p. 59) para quem a pesquisa exploratória “aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar”.

A pesquisa descritiva é aquela que busca descrever as características de determinada população, podendo identificar possíveis situações e relações entre variáveis por meio da observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los, trabalhando sobre dados colhidos da própria realidade (Cervo, Bervian & Silva, 2007; GIL, 2010).

As pesquisas de natureza explicativa “tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos [...] de forma a aprofundar o conhecimento da realidade” (GIL, 2010, p. 28). Tais pesquisas buscam o detalhamento dos fatores que determinam um fenômeno.

Considerando-se a classificação exposta acima, entende-se que este trabalho pode ser classificado como exploratório-descritivo, uma vez que buscará aprofundar e descrever por meio da categorização o fenômeno estudado.

Será utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa. Essa abordagem “atribui descrição detalhada do fenômeno e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos” (Vieira, 2004, p 15), oferecendo a possibilidade de estudo do fenômeno por diversos métodos, bem como permitindo a flexibilidade na tomada de decisão com o avanço do processo de investigação (Mason, 1996). Tal abordagem será realizada por meio de um levantamento teórico dos autores que apresentam a categorização das competências alinhadas à sustentabilidade, tendo como ponto de categorização para análise dos dados as dimensões do TBL a partir do modelo multidimensional de gestão de pessoas desenvolvido por Jabbour e Santos (2008).

### **3- DESENVOLVIMENTO**

Segundo Dutra (2011), é mútua a influência entre as competências individuais e as organizacionais por meio de um processo contínuo de trocas dessas competências, havendo, assim, relação íntima entre as competências das pessoas e as da organização.

O desenvolvimento das competências humanas possibilita às organizações a obtenção de competências organizacionais, ligadas a determinadas áreas ou processos e competências empresariais que são aquelas que identificam o negócio como um todo (Eboli & Mancini, 2012).

Hart e Milstein (2004) afirmaram que, sob a ótica dos negócios, a sustentabilidade é apresentada como um desafio que pode ajudar as estratégias e práticas que gerem valor para o acionista e também contribuam para um mundo mais sustentável. Os autores apresentaram quatro conjuntos de motivadores globais da sustentabilidade: a crescente industrialização e suas consequências; o grande aumento do número e a interligação dos *stakeholders* da sociedade civil que passam a exercer pressão; o avanço do desenvolvimento tecnológico; e, por fim, o aumento populacional, da pobreza e da desigualdade social associados à globalização.

Claro, Claro e Amâncio (2008, p. 290) destacaram haver um rico debate no meio acadêmico, com uma grande diversidade teórica sobre o conceito de sustentabilidade, predominando uma falta de consenso sobre seu significado. No entanto, um dos conceitos mais adotados foi o apresentado no relatório de Brundtland (1987): que a humanidade tenha capacidade de atender suas necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.

Um ponto comum apresentado nas definições é o fato de que a sustentabilidade deve ser vista nos três pilares, denominados em inglês de *Triple Bottom Line*, ou *Planet, People and Profit*, estabelecidos por Elkington (2001, p. 4): prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Segundo o autor supracitado, a integração desses três diferentes pilares será um desafio para os negócios do século 21, pois a sustentabilidade deve ser considerada “uma forma de valor que a sociedade demandará e que as empresas de sucesso disseminarão por meio de mercados transformados”. Tal desafio apresenta uma necessidade de mudança radical nos significados de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Essa modificação deve ser guiada pelos três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social (Elkington, 2001).

O fato de se levar em consideração questões sociais e ambientais em atenção às gerações futuras, além da dimensão econômica, tem se tornado cada vez mais presente nas estratégias organizacionais e “não há grandes disparidades entre sustentabilidade doméstica e internacional” (FDC, 2011, p.39). Segundo Godoy, Brunstein e Fischer (2013), a ideia da gestão socioambiental vem paulatinamente afetando o pensamento de que a organização vive unicamente para seus resultados econômicos.

Um dos grandes desafios para as organizações industriais é demonstrar como estão diminuindo seus impactos ambientais e sociais (Demajorovic, 2003). Tal argumento foi corroborado por Jabbour e Santos (2008), quando afirmaram parecer clara a importância do desenvolvimento sustentável para as organizações. No entanto o caminho para criação de estratégias de sustentabilidade é menos claro. No quadro 1 são apresentados os aspectos das diretrizes de sustentabilidade demonstrados por Elkington (2001), Demajorovic (2003) com base em pesquisas e trabalhos do World Resources Institute (WRI), por Collins *et al.* (2006) utilizados e validados em um instrumento de pesquisa em empresas da Nova Zelândia, bem como pelo Global Reporting Initiative - GRI (2013).

<b>ASPECTOS DE PERFORMANCE DE SUSTENTABILIDADE</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<b>Econômica</b>	Práticas contábeis; Investimentos; Desempenho econômico; Presença de mercado Impactos Econômicos Indiretos; Práticas de Compras
<b>Social</b>	Práticas trabalhistas, Relações com a comunidade, Treinamento e educação Diversidade e igualdade de oportunidades; Ética; Impacto social do produto Assistência aos funcionários para obtenção de educação formal Disponer de tempo ou recurso financeiro para projetos de comunidade local Consideração da diversidade nos processos de contratação Permitir horário flexível; Iniciativas de gestão do estresse Remuneração entre homens e mulheres Avaliação de práticas trabalhistas de fornecedores Não discriminação; Investimento em Direitos Humanos Saúde e Segurança no Trabalho; Direitos indígenas; Combate à corrupção Políticas públicas; Concorrência desleal; Saúde e segurança do cliente Comunicações de marketing; Privacidade do cliente Mecanismos de reclamações relacionadas a práticas trabalhistas, aos direitos humanos e aos impactos na sociedade.
<b>Ambiental</b>	Uso de materiais; Consumo de energia; Utilização da água; Biodiversidade Efluentes e resíduos; Emissões de poluentes; Programas de reciclagem Mecanismos de reclamações sobre Impacto ambiental Participação em programa ambiental voluntário Ser membro de grupo ambiental Avaliação de fornecedor com foco ambiental Ter um sistema de gestão ambiental Metas mensuráveis para treinamento dos funcionários

Quadro 1: ASPECTOS DE PERFORMANCE DE SUSTENTABILIDADE

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Elkington (2001); Demajorovic (2003); Collins *et al.* (2006) e GRI (2013)

Munck e Borim-de-Souza (2012) definiram a sustentabilidade organizacional como uma série de políticas conectadas com as atividades e tomadas de decisões de forma que garanta a existência da organização e maximize os impactos positivos à sociedade. As organizações que estão ativamente envolvidas no desenvolvimento da sustentabilidade buscam identificar caminhos que possam desenvolver métodos de gestão que promovam práticas associadas a cada um dos pilares da sustentabilidade, conforme indicado no quadro 2, contribuindo para um desenvolvimento sustentável sistêmico.

Pilar	Caracterização
Econômico	<p>Estender o conceito de capital econômico, das formas de capital financeiro e capital físico, para também capital humano e capital intelectual. Considerar a sustentabilidade de longo prazo dos custos, da demanda por produtos ou serviços, dos preços e da lucratividade da empresa.</p> <p>Viabilidade financeira, geração de fluxo de caixa para liquidez da organização, oferta de trabalho, participação de mercado. A organização desenvolve suas atividades de forma responsável visando obtenção de lucratividade.</p>
Ambiental	<p>Entender o capital natural de duas formas principais: capital natural crítico, aquele que é essencial para a vida e integridade do ecossistema; e capital natural renovável, aquele que pode ser recuperado ou substituído.</p> <p>Prioriza a prevenção do impacto ambiental gerado pela organização. Busca conformidade às normas governamentais. Desenvolvimento de iniciativas de reciclagem, uso eficiente de energia, água e recursos naturais. Minimização das práticas que possam afetar o acesso das gerações futuras aos recursos. Considera o impacto do ciclo de vida dos produtos.</p>
Social	<p>Pautado na prevalência da confiança, em uma sociedade ou em parte dela, que pode ser desenvolvida ou destruída em todos os níveis, desde a unidade básica familiar até as instituições de governos internacionais. Relaciona-se com aquisição e manutenção de virtudes como fidelidade, honestidade, ética e dependência.</p> <p>Contempla o impacto das atividades da organização sobre o sistema social. Expectativas de diversos grupos da sociedade são verdadeiramente consideradas. Questão relacionadas aos direitos humanos, segurança social e ética são incorporadas nas ações da organização, relações com a comunidade, empregos para minorias, marketing irresponsável, direitos de terra, regimes opressivos, salários e condições de trabalho, direito das mulheres.</p>

Quadro 2: Pilares da sustentabilidade organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de Elkington (2001) e Munck e Borim-de-Souza (2012)

Jabbour e Santos (2008) integraram a área de gestão de pessoas ao modelo do *triple bottom line* de sustentabilidade por meio de um modelo multidimensional baseado na gestão de pessoas, figura 1, alinhando: a dimensão econômica à gestão da inovação; a dimensão social à gestão da diversidade e a dimensão ambiental à gestão ambiental. Esse modelo será adotado como referência para a pesquisa, no que diz respeito às dimensões do TBL e gestão de.

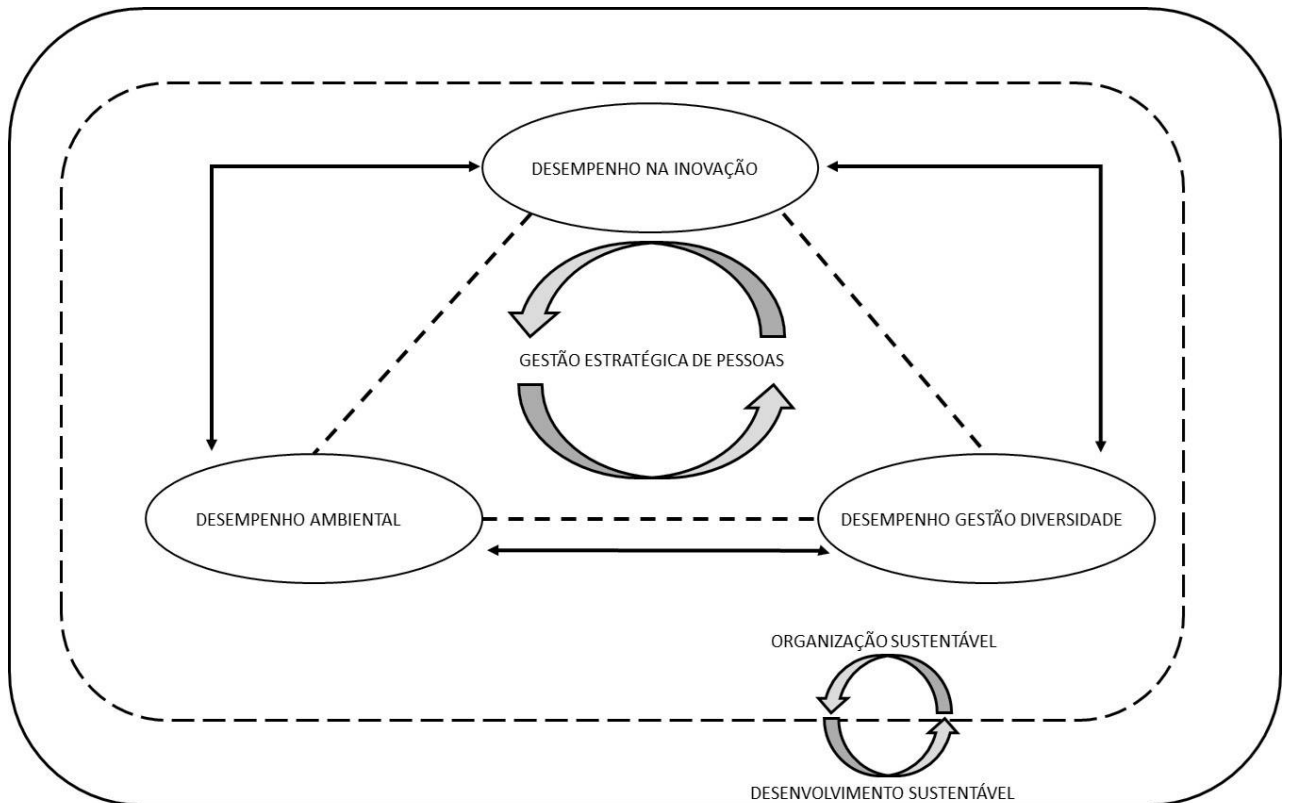


Figura 1: Modelo Multidimensional baseado na Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Jabbour e Santos (2008, p. 2150)

Para os autores, o potencial inovativo é apresentado como um indicador do desempenho econômico, pois o foco na inovação é que permite à organização, continuamente criar produtos e serviços necessários para o sucesso do negócio (Jabbour; Santos, 2008). As práticas efetivas de gestão de pessoas no desenvolvimento da gestão da inovação são apresentadas no quadro 5.

Inovação para gestão de negócio sustentável é uma competência organizacional específica e complexa que difere da inovação com foco somente em competitividade. Duas observações críticas são feitas: a primeira, de que raramente é mencionado na literatura sobre a capacidade de descobrir novas e desconhecidas opções, no entanto, para a sustentabilidade a capacidade de inovação radical torna-se mais crítica. A segunda, diz respeito à dimensão e à diversificação dos atores envolvidos na *network* da inovação direcionada para a gestão de negócios sustentáveis ser maior do que a inovação com foco na competitividade. (Munck & Borim-De-Souza, 2012)

Jabbour e Santos (2008) apresentaram a gestão da diversidade como uma área de grande interesse, alinhada à dimensão social da sustentabilidade por tratar tradicionalmente de grupos marginalizados. Nessa perspectiva, a gestão social de Gestão de Pessoas deve contemplar:

- Criação de sistemas de recompensa baseados nos conceitos de igualdade, justiça, autonomia e respeito;
- Garantia de segurança ao trabalhador no ambiente de trabalho e respeito à saúde;
- Trato com os empregados segundo os princípios do respeito, transparência, honestidade;
- Respeito à privacidade dos empregados e ter o respeito, liberdade e autonomia como valores organizacionais;

- Estímulo à diversidade dentro das organizações;
- Cuidado com as minorias e grupos “marginalizados”;
- Envolvimento de pessoas com diversas experiências e pontos de vista de modo a contribuir para o atingimento de metas organizacionais;
- Contribuição para criar a cultura de inovação dentro da organização.

<b>Práticas Efetivas de Gestão de Pessoas para inovação</b>	
<b>Dimensões do Sistema de Recursos Humanos</b>	<b>Práticas</b>
<b>Planejamento de Recursos Humanos</b>	- Criação de times com mix balanceado de habilidades - Recrutamento de pessoas certas - Promoção de times voluntários
<b>Avaliação de Desempenho</b>	- Encorajamento para se correr risco - Demanda por inovação - Geração ou adoção de novas ideias - Avaliação por pares - Avaliação frequente
<b>Sistemas de Recompensas</b>	- Liberdade para fazer pesquisa - Liberdade para falha - Liberdade para formação de times - Liberdade para executar negócios - Promoção interna - Reconhecimento - Balanceamento entre recompensas individuais e em grupo.
<b>Gestão de Carreira</b>	- Desenvolvimento de capacitação das pessoas - Aprendizagem pelo exemplo - Educação continuada

Quadro 5: Práticas Efetivas de Gestão de Pessoas para inovação

Fonte: Adaptado de Jabbour e Santos (2008)

Na dimensão ambiental do TBL, Jabbour e Santos (2008) destacaram que as ações ambientais são geralmente tratadas como custo adicional, e são realizadas somente quando preciso. A integração entre gestão de pessoas e sustentabilidade ainda é incipiente. Algumas ações que a área de gestão de pessoas pode tomar para incentivar a cultura de sustentabilidade ambiental:

- Recrutar indivíduos comprometidos com o meio-ambiente;
- Treinar e avaliar funcionários com base em critérios ambientais;
- Gerar recompensas (remuneradas e não-remuneradas) para performances ambientais (individuais ou coletivas);
- Estimular estudos contínuos em gestão ambiental;
- Considerar os aspectos ambientais como valores da cultura organizacional;
- Promover interação entre as diversas equipes para resolver problemas ambientais e contínua melhoria da gestão ambiental.

Jackson, Schuler e Jiang (2014) ao analisarem os 154 estudos que examinaram os sistemas de gestão de pessoas no período de 1992 a 2013 nos periódicos de língua inglesa revisado por pares, identificaram que a gestão estratégica de pessoas tem um papel importante em campos como: inovação, trabalhadores do conhecimento, trabalho em equipe intensivo em conhecimento e sustentabilidade ambiental. Segundo os autores, a gestão estratégica de pessoas



deve atuar para desenvolvimento dessas áreas dentro da organização. De acordo com Carvalho, Stefano e Munck (2015, p. 36), “a sustentabilidade chega até a gestão de pessoas das organizações, trazendo consigo um questionamento sobre as competências necessárias para seu desenvolvimento”. Dessa forma, a compreensão das competências que colaboram para a sustentabilidade organizacional é essencial para a promoção do desenvolvimento nas dimensões do TBL.

Eboli (2004) afirmou que as políticas e práticas de gestão de pessoas, desenvolvidas por uma gestão por competência, permitem o alinhamento entre as competências individuais e organizacionais.

Fischer (2002) afirmou que o advento da competitividade apresenta um novo desafio para a área de gestão de pessoas que passa a ter como foco a sustentação da vantagem competitiva por meio da noção de agregação de valor para o negócio e para os clientes. O benefício do desenvolvimento de competência deve ser estendido ao cliente de forma a gerar condições de competitividade à organização. Desse modo, o modelo de gestão por competência passa a ser uma nova abordagem a ser adotada como resposta ao desafio apresentado pela competitividade e o modelo de gestão de pessoas por competência passa a ter como foco “desenvolver e estimular competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (Fischer, 2002, p. 31).

Alinhando as dimensões da sustentabilidade econômica, social e ambiental ao modelo estabelecido por Jabbour e Santos (2008) aos eixos da gestão ambiental, inovação e diversidade, nos quadros 3, 4 e 5 será apresentada uma síntese das principais competências mapeadas no que tange o desenvolvimento de competência individuais visando sustentabilidade.

DIMENSÃO	COMPETÊNCIAS	AUTORES
----------	--------------	---------

AMBIENTAL	<p>Orientação para saúde, segurança e meio ambiente; Habilidade de coletivamente projetar e implementar intervenções em direção à sustentabilidade Capacidade de assumir responsabilidade por seu próprio trabalho.</p> <p>Capacidade de pensar e trabalhar com visão sistêmica. Pensar e trabalhar com perspectiva orientada para o futuro Envolver-se pessoalmente ao desenvolvimento sustentável Capacidade de integrar negócio e problemas sociais e ambientais.</p> <p>Integrar os critérios tradicionais de eficiência com eco e sócio eficiência, bem como com efetividade. Lidar com diferenças entre o foco e o grau do desejo de maximização dos resultados.</p> <p>Vivência em comunhão com o meio ambiente Consciência ambiental, social e econômica Eficiência</p>	<p>Van-Kleef (2007) Wiek, Withycombe e Redman (2011) Roorda (2010) Lambrechts, Mulà, Ceulemans, Molderez e Gaeremynck (2012) Barth, Godemann, Rieckmann e Stoltenber (2007), Eboli e Mancini (2012)</p>
-----------	---	---

Quadro 3: Competências individuais alinhadas à gestão ambiental  
Elaborado pelo autor

Considerando-se a dimensão econômica do TBL alinhada à inovação, destaca-se o desenvolvimento de competências apresentadas no quadro 4.

DIMENSÃO	COMPETÊNCIAS	AUTORES
INOVAÇÃO	<p>Capacidade de descobrir opções desconhecidas, capacidades de pensar independente e de pensar de forma criativa; capacidade para aprender e desenvolver. Aprender e transformar aprendizagem em ação. Capacidade de desenvolver modelo para inovação sistêmica e radical. Capacidade de buscar informações, aprendizagem e diversificação de abordagens. Desenvolver processo aberto de inovação e adaptação. Compartilhamento de visão. Competência antecipatória. Competência estratégica. Capacidade de assumir responsabilidade de próprio trabalho. Capacidade de pensar e trabalhar com orientação para o futuro. Dedicação pessoal ao desenvolvimento sustentável. Capacidade da ação com decisão e competência. Pensamento prospectivo. Trabalho interdisciplinar. Planejamento e implementação. Capacidade de saber questionar, agir, julgar, imaginar, conectar, valorizar e escolher. Capacidade para mover-se da conscientização para a ação. Conhecimento interdisciplinar.</p>	<p>Van-Kleef (2007) Wiek, Withycombe e Redman (2011) Roorda (2010) Lambrechts, Mulà, Ceulemans, Molderez e Gaeremynck (2012) Barth, Godemann, Rieckmann e Stoltenber (2007), Eboli e Mancini (2012)</p>

Quadro 4: Competências individuais alinhadas à inovação  
Elaborado pelo autor

Apesar dos estudos demonstrarem efeitos significativos dos processos de TD&E sobre a capacidade de inovação e da contribuição que tais processos para aprimoramento dos conhecimentos e habilidades inovadoras necessárias para realização do trabalho, existe necessidade de aprofundamento nos estudos que analisem a relação entre TD&E e inovação

(Manafi & Subramaniam, 2015; Al-Bahussin & El-Garaihi, 2013; Ling & Mohd, 2010; Rossel, 2008).

No que tange o alinhamento entre a dimensão social do TBL à diversidade, o processo de TD&E tem como característica desafiar o modo como se vê o mundo (Bezrukova, Jehn & Spell, 2012) e o processo tem mudado ao longo do tempo, as competências que foram destacadas ao longo dos estudos estão apresentadas no quadro 5.

DIMENSÃO	COMPETÊNCIAS	AUTORES
DIVERSIDADE	<p>Capacidade de colaborar com grande diversidade de equipes.            Capacidade de criar e manter a confiança e capacidade de resolver problemas coletivamente.            Capacidade de <i>networking</i>, envolvendo habilidade de comunicação.            Capacidade de formar e manter relacionamentos fortes.            Saber lidar efetivamente com as necessidades, valores, pressupostos e culturas de vários agentes da rede de relacionamento.            Integrar perspectivas e conhecimentos de diferentes atores.            Desenvolver relações sociais com atores com culturas diferentes e não familiares, tanto de dentro como de fora da organização.            Capacidade de buscar informações, aprendizagem e diversificação de abordagens.            Construir confiança e compartilhamento de visões com base em valores básicos.            Capacidade de alianças e colaboração.            Promover ações em conjunto com diferentes <i>stakeholders</i>.            Integrar diferenças entre processamento de informações e estilos de decisão.            Gerenciamento de conflitos;            Habilidade de analisar coletivamente sistemas complexos através de diferentes domínios, como social, ambiental e econômico, em diferentes escalas.            Habilidade de coletivamente mapear, especificar, aplicar, reconciliar e negociar valores, princípios, objetivos e metas da sustentabilidade.            Habilidade para estimular a motivação.            Habilidade de facilitar a diversidade cultural, social e de grupo.            Habilidade de coletivamente projetar e implementar intervenções, transições e estratégias de governança transformativas em direção à sustentabilidade.            Capacidade de assumir responsabilidade de próprio trabalho.            Capacidade de reconhecer e respeitar os valores e emoções de outras pessoas e culturas            Capacidade de pensar e trabalhar com visão sistêmica            Dedicção pessoal ao desenvolvimento sustentável.            Reflexão de modelos culturais e individuais            Empatia, compaixão e solidariedade            Habilidade de participação            Trabalho interdisciplinar            Saber métodos para estabelecer relações num mundo complexo            Saber a complexidade da condição humana            Saber compreender            Saber a ética do gênero humano            Dignidade, respeito pelas diferenças e tolerância            Solidariedade, igualdade, parceria e cooperação            Trabalho cooperativo com outras pessoas            Valores próprios, da sociedade e de outras pessoas do mundo            Capacidade de mobilizar pessoas e de reconhecer limites            Cooperação, Ética, honestidade e responsabilidade            Flexibilidade, habilidade de diálogo e comunicação</p>	<p>Van-Kleef (2007) - Wiek, Withycombe e Redman (2011)            Roorda (2010) - Lambrechts, Mulà, Ceulemans, Molderez e Gaeremynck (2012)            Barth, Godemann, Rieckmann e Stoltenber (2007),            Eboli e Mancini (2012)</p>

Quadro 5: Competências individuais alinhadas à diversidade  
 Elaborado pelo autor

Ao se ter como base a categorização das competências a partir do modelo multidimensional de gestão de pessoas, pode-se afirmar que as práticas de gestão de pessoas alinhadas ao modelo proposto, principalmente tendo como foco TD&E, possuem um caminho a ser trilhado na busca de desenvolvimento de competências alinhadas à sustentabilidade.

#### 4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral estabelecido neste trabalho, foi mapear as principais competências alinhadas à sustentabilidade descritas na literatura, tendo como ponto de partida as dimensões do TBL: econômica, social e ambiental analisadas à partir do modelo multidimensional de gestão de pessoas desenvolvido por Jabbour e Santo (2008) no qual a dimensão econômica está associada inovação, a dimensão social alinhada à diversidade e a dimensão ambiental.

Pode-se afirmar como atingido tal objetivo uma vez que a categorização de cada grupo de competências foi realizada, descrevendo em cada uma das dimensões as principais competências.

Entende-se que este trabalho apresenta contribuições tanto ao campo teórico do estudo quanto à aplicação prática de gestão. Em relação à contribuição teórica, o trabalho apresenta uma categorização e uma sintetização das principais competências alinhadas à sustentabilidade, a partir de dois modelos: TBL e modelo multidimensional de gestão de pessoas.

No que diz respeito às práticas de gestão de pessoas, este trabalho apresenta subsídio que contribui para o processo de decisão no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas para as organizações que possuem foco no desenvolvimento sustentável.

As limitações a que este trabalho está sujeito é sobre a base de dados que poderia ser ampliada, abrindo assim, possibilidades de pesquisas futuras.

#### REFERÊNCIAS

Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future: World Commission on Environmental Development. *The Brundtland-Report Oxford University Press*, Oxford, UK, 1987.

Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Pretence Hall.

Claro, P. B. O., Claro, D. P. & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 43(4), 289-300, out./nov./dez.

Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K. & Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production* 15, 729-740.

Dencker, A. F. M. & Da Viá, S. C. (2012). *Metodologia Científica: Pesquisa empírica em Ciências Humanas*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas, 9ª reimpressão 2011.

Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente.

Eboli, M. (2005). O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 118-122.

Ehnert, I; Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238.

Elkington, J. (2001). *Canibais de garfo e faca: seria sinal de progresso se um canibal utilizasse garfo e faca para comer?* Trad. Ramalho P. M., São Paulo, Makron Books.

Elkington, J. (2008). The Triple Bottom Line Sustainability's Accountants. In: Russo, M. V. (Editor) *Environmental Management: Readings and Cases*, 2nd ed., p. 49-66, Sage Publications.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Coord.) *As Pessoas na Organização*, p. 11-34. São Paulo: Editora Gente.

FDC – Fundação Dom Cabral,(2011). *Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011: crescimento e gestão sustentável no exterior*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.

Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.

Freitas-Dias, C. A., Albuquerque, L. G. (2014). Panorama da Avaliação de Resultados em Educação Corporativa no Brasil. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(1).

Freitas, H. & Oliveira, M. (2006). Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: Silva, A. B.; Godoi, C. K.; Bandeira-De-Melo, R. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Método*. São Paulo: Saraiva.

Freitas, W. R. S. C, Jabbour, C. C. & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*, 12(5), 226-234.

Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S., Teixeira, A. A. & Jabbour, C. J. C. (2012). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. In: *XV SemeAd, FEA-USP*, São Paulo: outubro.

Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Global Reporting Initiative et al. (2013). Sustainability disclosure database. Retrieved on February, 4.

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K., Bandeira-De-Melo, R. & Silva, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115-146.

Godoy, A. S., Brunstein, J. & Fischer, T. M. D. (2013). Introdução ao Fórum Temático Sustentabilidade nas Escolas de Administração: tensões e desafios. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(3),14-25.

Gondim, S. M. G. (2003). *Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos*. Paidéia, 12(24), 149-161.

Haden, S. S. P., Oyler, J. D. & Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis. *Management Decision*, 47(7),1041-1055.

Hart, S. L. & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE executivo*, 3(2), 65-79.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production* 12, 561-569.

Jabbour, C. J. C. & Jabbour, A. B. L. S. (2014). Low-carbon operations and production: putting training in perspective. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 327-331.

Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74,144-155.

Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.

Jabbour, C. J. C., Gordono, F. S, Oliveira, J. H. C., Martinez, J. C. & Battistelle, R. A. G. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.

Jabbour, C. J. C., Teixeira, A. A., Oliveira, J. H. C. & Soubihia, D. F. (2010). Managing environmental training in organizations: theoretical review and proposal of a model. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21(6), 830-844.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. Al. & Nagano, M. S. (2009). Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(4).

Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.

- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I. & Gaeremynck, V. (2012). The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, 30, 1-9.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4), 50.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moraes, F. C. C. & Eboli, M. (2010). Concepção e Modelagem do Projeto de Educação Corporativa. IN: EBOLI, Marisa et al. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, p. 275-296.
- Morgan, D. L.(1997). *Focus groups as qualitative research*. London: SAGE Publications.
- Moscardini, T. N. & Klein, A. (2015). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 19(1).
- Munck, L. & Borim-De-Souza, R. (2012). Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 11(4), 394-411.
- Narasimhan, G. V. & Ramanarayanan, C. S. (2014). Analysis of Training Needs Assessment and Implementation - A Comparative Study of Public and Private Sector Banks. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 5(3), 71.
- Netto, A.V. & Valerio, D.M. (2005). Gestão de Pessoas Altamente Qualificadas em Pequenas Empresas de base tecnológica. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 131-147.
- Parkes, C. & Borland, H. (2012). Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability—The Greatest Global Challenge Facing Organizations. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 811-824.
- Perron, G. M., Côté, R. P. & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6), 551-562.
- Pires, F. M., Fischer, A. L. & Comini, G. M. (2012). Integração entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Análise da Discussão na Literatura Nacional e Internacional. In: *XV SemeAd-FEA-USP*, São Paulo, outubro.

Prado, A. G. S. (2003). Química verde, os desafios da química do novo milênio. *Química Nova*, 26(5), 738-744.

Reed, J. & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change?. *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393-407.

Roorda, N. (2010). Sailing on the winds of change: The Odyssey to sustainability of the universities of applied sciences in the Netherlands. Tese de Doutorado. *Maastricht university*.

Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.

Teece, D. J. et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & de Oliveira, J. H. C. (2015). Green Training and Green Supply Chain Management: Evidence from Brazilian Firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170-176.

Van Kleef, J. A. G. & Roome, N. J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 38-51.

Van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107-119.

Vieira, M. M. F. & Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

YIN, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Waage, S. A.; et al. (2005). Fitting together the building blocks for sustainability: a revised model for integrating ecological, social, and financial factors into business decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 13, 1145–1163.

Wandersman, A., Chien, V. H. & Katz, J. (2012). Toward an Evidence-Based System for Innovation Support for Implementing Innovations with Quality: Tools, Training, Technical Assistance, and Quality Assurance/Quality Improvement. *American journal of community psychology*, 50(3-4), 445-459.

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