



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Estudo da rela3o entre a gest3o por compet4ncias e a sustentabilidade corporativa**

**MARCELLE QUEIROZ DA SILVEIRA**

UECE - Universidade Estadual do Cear3  
marcellequeiroz@hotmail.com

**FAB3OLA FARIA TOSTES DE OLIVEIRA**

UECE - Universidade Estadual do Cear3  
fabiolaftostes@gmail.com

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

UECE - Universidade Estadual do Cear3  
roberto.pinto@uece.br



## ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

### Resumo

Este artigo tem por objetivo verificar se há relação entre a gestão por competências e a sustentabilidade corporativa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva de abordagem qualitativa, na qual, mediante análise documental obtida nos *sites* de quatro casos estudados, buscou-se verificar quais práticas estão sendo adotadas pelas empresas quanto ao aperfeiçoamento da gestão, à luz da sustentabilidade. Foram analisadas as empresas: Boticário, Itaipu (Brasil), Bunge (Brasil) e Suzano Papel e Celulose, constituindo-se assim a amostra desse estudo por estarem entre melhores empresas para se trabalhar e entre as mais sustentáveis. Além disso, estavam em conformidade com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (versão G4). Como resultado, verificou-se a existência da relação entre a gestão por competências e a sustentabilidade corporativa, mediante a constatação do avanço acerca das ações empresariais sustentáveis, da gestão participativa e da maior preocupação quanto aos interesses dos *stakeholders* (colaboradores, clientes e consumidores, organizações não governamentais, fornecedores, instituições financeiras e entidades ligadas ao governo), tendo-se em vista o maior acompanhamento e alinhamento do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho. Entretanto, observou-se que ainda existem desigualdades a serem supridas, como: disparidade de gêneros em desfavorecimento das mulheres e a falta de gestão integrada.

**Palavras-chave:** Gestão por competências; competência organizacional coletiva; Sustentabilidade corporativa; Gestão ambiental.

### Abstract

This article aims to verify whether there is relationship between management skills and corporate sustainability. Therefore, there was a descriptive exploratory qualitative approach in which, by analysis of documents obtained in the four cases studied sites, we sought to determine which practices are being adopted by companies as to the improvement of management in the light of sustainability. The companies were analyzed: Boticário, Itaipu (Brazil), Bunge (Brazil) and Suzano Papel e Celulose, constituting up that study to be among the best companies to work for and among the most sustainable. In addition, they were in accordance with the guidelines of the Global Reporting Initiative (G4 version). As a result, it was the existence of the relationship between management skills and corporate sustainability, by examining advance about sustainable business actions, participatory management and greater concern for the interests of stakeholders (employees, customers and consumers, non-governmental organizations, suppliers, financial institutions and entities linked to the government), keeping in view the further monitoring and alignment of strategic planning and performance indicators. However, it was observed that there are still inequalities to be met, such as: gender disparity in disfavour of women and the lack of integrated management.

**Keywords:** Management skills; collective organizational competence; corporate sustainability; Environmental management.



## 1. INTRODUÇÃO

O número crescente de empresas preocupadas em conciliar o crescimento de suas atividades e a preservação do meio ambiente tem feito com que a gestão ambiental corporativa tenha se tornado cada vez mais emergente no âmbito empresarial contemporâneo. Dentro desta perspectiva, Müller and Pflieger (2014), acentuam que a gestão ambiental é um processo em curso em que visto não ser alcançado por ações individuais, demanda o envolvimento integrado de colaboradores e gerentes.

Com efeito, Seiffert (2014), elucida que o conceito de gestão ambiental não se trata de algo novo, mas que evolui no decorrer dos anos conforme as demandas sociais, ambientais e econômicas. Em particular, a partir de meados dos anos de 1990, consoante Corazza (2003), revela-se um novo marco histórico no que remete a integração da gestão ambiental no contexto das organizações. Onde se tem, por exemplo, a introdução da temática de sustentabilidade nas empresas, a propagação dos movimentos coletivos em prol dos códigos de ética e conduta e maior envolvimento da sociedade civil mediante as organizações do terceiro setor.

Diante do exposto, enfatiza-se neste trabalho, a abordagem francesa no conceito de competência organizacional, onde se dá um peso relevante aos processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação (Zarifian, 2008) e (Le Boterf, 2003). Zarifian (2008), um dos pioneiros no debate acerca do modelo competências, entende que a dinâmica do coletivo é explicitada pela sinergia entre os indivíduos e pelas interações sociais ativadas no interior do grupo. Quanto à sustentabilidade, entende-se que ela permeia transversalmente toda a empresa, demandando o engajamento de todos os envolvidos na cadeia produtiva da empresa, incluindo os fornecedores e parceiros comerciais.

No entanto, apesar deste cenário, percebe-se ainda por uma grande parte das organizações que comungam de princípios sustentáveis, respostas pontuais frente aos desafios socioambientais contemporâneos, ligadas estritamente às exigências das regulamentações vigentes. Ademais, a ineficiência de tais ações é enfatizada por não contemplarem a dimensão de recursos humanos (Jabbour, Santos & Nagano, 2009).

Diante a importância do tema para a edificação de uma sociedade sustentável, o objetivo geral deste trabalho é o de verificar se há uma relação entre a gestão por competências e a sustentabilidade corporativa. Para além, buscou-se responder à questão: **Existe uma relação entre a gestão por competências e a sustentabilidade corporativa? Se sim, o que as empresas têm feito para contribuir com a sustentabilidade corporativa sob a perspectiva da gestão por competências?**

Além desta Introdução, este trabalho é composto por referencial teórico, no qual se apresentam alguns conceitos e apreciações sobre gestão ambiental e gestão por competências nas organizações. Em seguida, a metodologia utilizada para coleta e tratamento dos dados obtidos, apresentação dos resultados, análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta alguns conceitos e apreciações sobre gestão ambiental e gestão por competências nas organizações.



## 2.1 Gestão ambiental nas organizações

De acordo com Barbieri (2011), a gestão ambiental é composta por um conjunto de atividades administrativas e operacionais que tem o intuito de beneficiar o meio ambiente através de ações de prevenção, redução ou eliminação de danos causados pelo homem à natureza, os quais, Rohrich e Cunha (2004) concluem, são decorrentes de todas as fases do ciclo de vida de um produto ou atividade tais como: planejamento, operacionalização, implantação e desativação. Neste nexos, ainda segundo Rohrich e Cunha (2004), existem diferentes níveis de percepção e desenvolvimento da gestão ambiental empresarial. Ou seja, diferentes estágios de integração da gestão ambiental empresarial.

Neste sentido, Sanches (2000) sustenta que existam duas fases na integração da questão ambiental no contexto empresarial. No primeiro momento, a variável ambiental apresenta-se como geradora de custos adicionais e como freio ao crescimento das atividades da empresa. No entanto, em um segundo momento, verifica-se a chamada gestão ambiental pró-ativa, na qual se percebe a dimensão ambiental como uma oportunidade real de alavancagem de negócios e geração de lucro. Daí por diante, tem-se a reestruturação da empresa, através da introdução de um sistema de gestão específico e da promoção do alinhamento da empresa à nova realidade de gestão ambiental proativa.

Assim como Sanches (2000), Jabbour (2014) assevera que a evolução da gestão ambiental dentro das organizações pode compreender três estágios, os quais se citam: reativo, no qual a gestão ambiental apresenta-se como geradora de custo extra, impedindo assim o crescimento da organização. Nesse estágio, a empresa somente reage a problemas ambientais, como multas e outras penalidades. Preventivo, onde se tem a noção de que os custos com a gestão ambiental são menores do que os gerados pela poluição e pelos problemas ambientais. Tem-se a centralização das questões ambientais em poucos funcionários, ou a uma área específica de gestão ambiental de pouca influência estratégica. Proativo, no qual se observa o real comprometimento da empresa com a gestão ambiental e a percepção de seus benefícios para a organização.

Para Corazza (2003), a inserção da dimensão ambiental pode ocorrer de forma pontual, mediante a criação de uma função, cargo ou departamento para o trato das questões ambientais. Ou de forma matricial, mobilizando-se todos os setores relacionados às questões ambientais.

## 2.2 Gestão por competências nas organizações

Na Idade Média, o conceito de “competência” consistia na capacidade de apreciar e julgar algumas questões ou realizar determinadas atitudes. No entanto, o termo somente passou a ser utilizado como ferramenta auxiliar para solução de problemas organizacionais com o surgimento da globalização e os problemas acarretados por esse fenômeno (Ruthes & Cunha, 2008).

Em meados da década de 1970, a denominação “competência” foi designada por David McClelland, em seu artigo “*Testing Competence Rather for Intellegence*”, publicado no *Jornal American Psychologist*, no qual a definição de competência encontrava-se centrada no indivíduo. Através desse estudo verificou-se que para uma gestão por competência eficaz fazia-se necessário que os métodos de avaliação fossem analisados sistemicamente, além de mensurados constantemente. Dessa forma, passou-se a analisar não apenas a capacidade do indivíduo, mas também o seu desempenho através das realizações por ele proporcionadas (Carbone et al., 2005).

A gestão por competências reforçam Lana e Ferreira (2007), deve além de ser um processo



contínuo, estar alinhada com as estratégias da organização. Para além, Ruas (2005) destaca que, a partir da análise da competência alinhada as estratégias, podem-se elencar duas vertentes. A primeira trata-se do conceito de *core competence* ou competências essenciais, termo cunhado na década de 90 por Prahalad e Hamel (1990), que trata a noção de competência no nível organizacional. Para estes autores, uma “*core competence*” se caracteriza por criar um diferencial competitivo fundamental para as empresas, resultantes de um conjunto de habilidades e tecnologias existentes nestas corporações.

Todavia, como reforça Ruas (2005), a definição de competências essenciais se refere a competências sob uma abordagem mais ampla e escassa, além de difíceis de serem observadas na maioria das empresas, pois de acordo com os critérios de validação de Prahalad e Hamel (1990), uma competência somente é essencial se for de difícil imitação. Para tanto, amplia o escopo do conceito de competência, buscando apresentar uma forma mais abrangente, incorporando competências em diferentes condições de competitividade.

Logo, na segunda vertente, Ruas (2005) e Fleury e Fleury (2001) apresentam o conceito de competências no nível organizacional como decorrência da origem e do processo de desenvolvimento da organização. Desta forma, as competências de uma organização suportam a estratégia da empresa ao de relacionar com o ambiente externo. Portanto, são constituídas pelas competências qualificadoras para a sobrevivência da empresa no mercado. Trata-se de competências coletivas que garantem a segurança e a estabilidade de um negócio (Ruas, 2005).

Com relação ao contexto coletivo, Le Boterf (2003) salienta que se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou várias competências estratégicas. Afirma ainda que a noção de competência coletiva não se reduz às equipes com responsabilidade ampliada, mas a própria empresa, em sua totalidade pode ser considerada como um “sistema de competências”.

A competência coletiva não pode ser obtida pela simples soma de competências parciais ou adquiridas por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações múltiplas. Dentre as características abordadas nas competências coletivas tem-se a interação e cooperação. Segundo Sandberg e Targama (2007), a interação tem a ver com a relação entre vários indivíduos a fim de atingir uma tarefa específica. A cooperação é a união do coletivo para obter ganho compartilhado que compreende a colaboração dos indivíduos que se inter-relacionam compartilhando atividades, estatutos e recursos em benefício do coletivo. Esta cooperação ajuda a eliminar ou descartar algum tipo de desfragmentação que possa prejudicar a cooperação entre os indivíduos (Le Boterf, 2003).

Neste sentido, Bonotto e Bitencourt (2006) ressaltam que as competências individuais e coletivas são complementares, porque observou nos estudos empíricos a necessidade de competências técnicas e interpessoais. As competências coletivas emergem e se desenvolvem mais facilmente em um ambiente propício à interação, caracterizado por um espaço de convivência de pessoas com características heterogêneas.

Ademais, a competência coletiva tem a perspectiva social que esta está mais focada no trabalho em equipe e a relação que podem ter os membros da organização e, segundo Bitencourt et al. (2013), “pode ser observada em diferentes contextos, como áreas da empresa, equipes de trabalho, cadeias produtivas, arranjos locais, redes de colaboração, setores industriais, parcerias entre universidade e empresa e ética” (Bitencourt et al., 2013, p. 134). De acordo com Zarifian (2003), a lógica das competências precisa dar conta da coletividade social e isso se dá por meio de processos associados a novos valores, princípios epistemológicos e estratégias conceituais que orientem a construção de uma racionalidade produtiva sobre bases de sustentabilidade ecológica e equidade social.

Nesse contexto, Fleury e Fleury (2001) conceituam a competência de forma sistêmica: “um



saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa definição se aproxima sobremaneira da visão sistêmica da sustentabilidade quando tratada de forma estratégica na organização.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo verificar se há uma relação entre a gestão por competências e a sustentabilidade corporativa, através da abordagem qualitativa. Para tanto, utilizou-se da análise exploratória descritiva para verificar quais práticas estão sendo adotadas pelas empresas no que tange ao aperfeiçoamento da gestão à luz da sustentabilidade, de forma integral e contínua.

Para atender aos procedimentos técnicos, este estudo baseou-se em pesquisa documental, com foco principal nos Relatórios de Sustentabilidade Anual elaborados pelas empresas em conformidade com as diretrizes propostas em âmbito global. Conforme Gil (2002), a pesquisa documental apresenta a vantagem de que os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados e perpetuam-se ao longo do tempo, além de apresentarem baixo custo.

Sendo assim, a escolha da análise descritiva através dos Relatórios de Sustentabilidade se faz necessária, uma vez que este documento é um importante instrumento de comunicação e gestão. As empresas ao elaborarem seus relatórios, possuem um instrumento que possibilita consolidar um processo de melhoria sistêmica, além de tornar pública sua intenção de transparência na busca do desenvolvimento sustentável.

No Brasil, um dos modelos de relatório de sustentabilidade adotado pelas empresas é o de padrão global sugerido pela *Global Reporting Initiative* (GRI). Este modelo oferece às empresas a possibilidade de publicarem seus relatórios de sustentabilidade em um padrão global, em um modelo organizado de indicadores e informações. As diretrizes apresentadas pelo relatório abordam a sustentabilidade, buscando um equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental, através da comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade das informações (GRI, 2006).

Para delimitar tecnicamente este estudo buscou-se, primeiramente, identificar as empresas que se enquadrassem entre as melhores empresas para trabalhar e entre as mais sustentáveis. Além disso, deveriam estar em conformidade com as diretrizes da GRI (versão G4), tendo sido escolhidas as seguintes:

1. Grupo Boticário, formada em 2010 por: O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice? E The Beauty Box, empresa privada de capital fechado, atuante na indústria de Cosméticos, estava constituída por um contingente de aproximadamente 7000 colaboradores diretos, sendo que O Boticário já está presente no mercado há 38 anos.
2. Itaipu, entidade binacional pertencente à República Federativa do Brasil e à República do Paraguai, empresa jurídica de direito privado binacional deve-se às ordens jurídicas de ambos os países às quais está submetida. No Brasil, constituída por uma estrutura composta por 1.340 colaboradores diretos e presente no mercado há 32 anos.
3. Bunge Brasil, empresa privada de capital aberto, atuante na indústria de Produtos Alimentícios, era constituída por corpo de aproximadamente 16.690 colaboradores diretos e presente no mercado há 110 anos.
4. Suzano Papel e Celulose, empresa privada com o capital aberto, atuante na indústria de Papel e Celulose, estava constituída por 7365 colaboradores diretos e presente no mercado há 90 anos.

Para a coleta de dados, realizou-se uma pesquisa documental dos relatórios hospedados nos sites das empresas selecionadas. Segundo Likuza e Peçanha (2014), tendo um objetivo pré-



determinado, a pesquisa documental consiste num processo de levantamento, verificação e interpretação de documentos.

Nesta perspectiva, utilizando o Método de Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) os autores deste estudo procuraram identificar as atitudes e processos contínuos na abrangência da gestão por competência que corroboram para o efetivo impacto sustentável na sociedade.

Para tanto, fez-se necessário, em fase de pré-análise, a adequação dos relatórios às seguintes regras propostas por Bardin (1977), das quais se citam: pertinência, onde os relatórios de sustentabilidade são adequados à pesquisa, conquanto sejam documentos de análise de resultados das empresas exigidos pelo mercado global; homogeneidade, apesar de as empresas atuarem em ramos de atividades diferentes, os relatórios selecionados atendem às variáveis “melhores empresas para se trabalhar” e “empresas sustentáveis”, reconhecidas pela sociedade e representatividade; Os relatórios de sustentabilidade estão baseados na estrutura definida pela GRI e divulgam resultados e também consequências, que ocorreram durante o período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da abordagem de gestão adotados pela organização. Portanto, a análise do equilíbrio social, econômico e ambiental pode ser visualizada desde o planejamento estratégico até a sua execução.

Para a adequada análise dos dados extraídos dos relatórios de sustentabilidade, utilizou-se a categorização, tendo como premissa a revisão teórica da gestão por competência (Ruas, 2005), (Bonotto & Bittencourt, 2006), (Le Boterf, 2003) e (Fleury & Fleury, 2001). Dessa forma, como se pode observar no Quadro 1, estabeleceram-se categorias e subcategorias neste contexto, as quais foram agrupadas de acordo com os Conteúdos Padrão Gerais estabelecidos nas diretrizes do GRI (versão G4).

#### Quadro 1

#### Categorias e Subcategorias x Conteúdos Padrão Gerais (GRI – G4)

Categorias	Autor	Sub Categorias	Conteúdos Padrão Gerais (GRI – G4)
Competência Organizacional	Ruas; Fleury e Fleury	Missão	Estratégia e análise/Governança
		Visão	
		Objetivos	G4 1,2 e 34
		Regionalização	
Competência Organizacional Coletiva	Ruas; Le Boterf	Integração	Governança/Engajamento
		Orientação de esforços	
		Sinergia	G4 24 a 27 e 49 a 55
Competências Sociais	Zarifian; Bittencourt	Diversidade	Competências Sociais
		Responsabilização	
		Comunicação	G4 10, 57 e 58

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a descrição de cada empresa conforme análise de conteúdo realizada, subdividida em quatro tópicos: Boticário, Itaipu Binacional, Bunge Brasil e Suzano Papel e Celulose.

### 4.1. Grupo Boticário (Caso 1)

Em conformidade com as diretrizes do relatório GRI (versão G4), a empresa será descrita conforme as quatro categorias de conteúdo: Competência Organizacional, Competência Organizacional Coletiva, e Competências Sociais.



#### 4.1.1. Competência Organizacional

O Grupo Boticário, através da mensagem de seu Presidente apresentada no Relatório, acredita que a sustentabilidade é uma prática abrangente, contínua e colaborativa, consequência de uma abordagem sistêmica oriunda do planejamento estratégico da Empresa. Seu Conselho de Administração fornece direcionamento e avalia o impacto de implantação das estratégias nos negócios. Para tanto, alocou-se um Diretor Executivo, denominado *Sponsor* ou “patrocinador”, para orientar o plano de ação com foco na sustentabilidade.

No nível gerencial, existe o gerente denominado Líder que responde diretamente ao *Sponsor*, sendo que uma das suas atribuições é a de liderar grupos de trabalho interdisciplinar os quais pesquisam e elaboram o desenvolvimento de produtos e processos que contribuam para a sustentabilidade do ciclo produtivo.

Quanto à visão de longo prazo, a empresa procura analisar o impacto social e ambiental do negócio até 2024, tendo uma postura proativa para minimizar as externalidades negativas. Diante disso, o conselho do Grupo Boticário nomeia alguns de seus membros para integrarem comitês criados para planejar e deliberar sobre pauta da sustentabilidade.

A empresa submete o relatório de sustentabilidade à verificação externa, onde é feita a análise de toda a parametrização estabelecida, não apenas pelo GRI, mas, também, por todos os demais grupos de interesse.

#### 4.1.2 Competência Organizacional Coletiva

Para receber *feedbacks* constantes em relação à evolução da sustentabilidade por parte dos colaboradores, a Empresa aplica questionários *on line* e forma grupo focais entre os grupos de trabalho. Este mesmo questionário é aplicado aos colaboradores dos franqueados, através do Portal dos Franqueados constituído em 2014, cujo espaço também permite o compartilhamento de ideias, iniciativas e resultados, decorrentes de sua atuação social e ambiental, além de conhecer as boas práticas de outras franquias.

A Organização preocupa-se em integrar toda a cadeia de valor nas estratégias voltadas à sustentabilidade. Para tanto, desde fornecedores, passando por transportadoras, até chegar aos pontos de venda, a empresa encadeou ações que visam ao desenvolvimento sustentável, fornecendo até premiações para parceiros e colaboradores que se destacam.

#### 4.1.3. Competências Sociais

A empresa entende que deve estar em conformidade com as legislações vigentes e diretrizes globais que visam o bem comum. Através do Código de Conduta e Ouvidoria, a empresa dissemina princípios que os colaboradores e parceiros devem seguir como um caminho que levam à interiorização, assimilação e, conseqüentemente, ações que contribuam para o bem estar social. Uma das medidas adotadas pela organização foi a de torna-se signatária do Call Action, uma iniciativa para divulgar o 10º Princípio Global da ONU, que reconhece a corrupção como um dos principais obstáculos da sociedade.

Do contingente dos que trabalham diretamente na empresa, aproximadamente 70% são mulheres, que ocupam em média 48% dos cargos de gestão. A faixa etária média dos colaboradores é de 33 anos, sendo que há diversidade em relação à etnia.

Ao tratar-se da força produtiva a Organização preza pelo empoderamento das mulheres por meio da cadeia de suprimentos e marketing. Percebe-se mais este incentivo nos canais de distribuição e nos pontos de venda.





Não obstante, orienta seus colaboradores a repassar os conhecimentos adquiridos aos demais funcionários e núcleos sociais em ambiente externo à Empresa. Acredita que assim possa transformar a comunidade que envolve o Grupo Boticário.

## 4.2. Itaipu Binacional (Caso 2)

Para este estudo, abordou-se apenas a parte da empresa localizada dentro do território do Brasil.

Em conformidade com as diretrizes do relatório GRI (versão G4), a empresa será descrita conforme as quatro categorias de conteúdo: Competência Organizacional, Competência Organizacional Coletiva e Competências Sociais.

### 4.2.1 Competência Organizacional

De acordo com seu Diretor Geral, a empresa vem sendo construída com fundamentos em princípios e valores de sustentabilidade e em uma nova cultura organizacional. Para tanto, busca: o comprometimento de todos os empregados com os objetivos empresariais estratégicos, o desenvolvimento de novas fontes de energias renováveis, mobilidade sustentável (veículo elétrico), turismo sustentável, combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, voluntariado e inclusão social.

O Sistema de Planejamento e Controle Empresarial (SPCE) é o modelo de gestão adotado para assegurar o alcance da visão estabelecida para o ano 2020. Em 2015, a prioridade seria a condução de uma revisão tática e operacional do Plano Empresarial, com a participação efetiva dos empregados.

Desse modo, criou-se em 2012 o SGS (Sistema de Gestão Sustentável), que consiste em um modelo inovador de gestão corporativa integrado ao Planejamento Estratégico. Periodicamente são realizados os chamados “Diálogos Sustentáveis”, que consistem em encontros para atualização dos empregados e disseminação de medidas concretas relacionadas à sustentabilidade, dos quais se citam: a eficiência para a produção de energia da Itaipu e ações para promover a evolução profissional dos empregados e o bem-estar das pessoas para a realização da estratégia da Empresa.

Além disso, anualmente a área de Planejamento Empresarial se reúne com o Coordenador de Sustentabilidade e o Grupo de Articuladores (composto por representantes de todas as áreas), para discutir a metodologia e revisar os indicadores de todos os programas e ações tendo como objetivo principal o de assegurar a sua aderência à política empresarial e aos princípios e valores da sustentabilidade.

Desde 2010, a Itaipu está se preparando para submeter suas ações à avaliação da Associação Internacional de Hidreletricidade (IHA, na sigla em Inglês). Essa ferramenta é vista como referência no planejamento estratégico.

### 4.2.2 Competência Organizacional Coletiva

Embora não haja um processo formal para o engajamento, a empresa envolve os *stakeholders* (colaboradores, clientes e consumidores, organizações não governamentais, fornecedores, instituições financeiras, associações de classe e entidades ligadas ao governo) na elaboração, planejamento, execução e avaliação dos programas, projetos e ações sustentáveis que desenvolve. Um exemplo são as Oficinas do Futuro, metodologia inspirada na Agenda 21 e desenvolvida pelo Instituto Ecoar para a Cidadania, adotada pelo programa Cultivando Água Boa para possibilitar o diálogo e participação de vários atores sociais no diagnóstico e



proposição de soluções, bem como o alinhamento dos princípios de sustentabilidade. Nesse contexto, o engajamento ocorre por meio da interação através de reuniões, eventos, palestras, envio de *emails* e visitas institucionais.

Destaca-se que para a elaboração das edições do Relatório de Sustentabilidade, organizam-se oficinas nas quais os *stakeholders* da empresa, conduzidos por consultores especializados, revalidam os indicadores da organização.

Nas admissões realizadas a partir de janeiro de 2014, nas margens brasileira e paraguaia, adotou-se o Plano de Carreira e Remuneração por Competências (PCR), que visa permitir a valorização da contribuição profissional e o alinhamento da conduta e das iniciativas à estratégia corporativa em vez de focar no cargo ou na função desempenhada.

#### **4.2.3 Competências sociais**

A fim de se transformar as manifestações (reclamações, críticas, denúncias, sugestões, elogios, pedidos de informações e providências) em oportunidades de melhoria para os processos da Itaipu, contribuindo-se assim, com a gestão participativa e transparente, e com a eficiência dos processos empresariais, a empresa dispõe de vários canais de comunicação, tais como: a Ouvidoria, o Fale Conosco, a Assessoria de Imprensa, o *site* institucional, perfis em redes sociais (*Youtube, Twitter e Facebook*) e canais de comunicação interna (Jornal Itaipu Eletrônico e Jornal Itaipu Mural). Em novembro de 2014, a empresa aderiu à *GestãoTransparente.Org* (Portugal), que tem como objetivo o combate à corrupção.

A usina está localizada sobre o Rio Paraná, na fronteira entre o Brasil (Foz do Iguaçu) e o Paraguai (Hernandárias). No total, a Empresa tinha 3.167 empregados diretos nos dois países. Dentre esses, 1.415 são lotados no Brasil. Divididos em: 1.139 ( 80%) homens e 276 (20%) mulheres.

Denota-se que dos 125 cargos gerenciais, 26 são ocupados por mulheres (21%). Destas, 18 estão na faixa etária entre 30 e 50 anos.

Dos 1415 funcionários lotados no Brasil, têm-se: 1140 de etnia branca, 27 negros, 25 amarelos, 221 de etnia parda e dois indígenas. Ou seja, aproximadamente 80% dos colaboradores se autodeclararam de etnia branca.

#### **4.3. Bunge Brasil (Caso 3)**

Em conformidade com as diretrizes do relatório GRI (versão G4), a empresa será descrita conforme as quatro categorias de conteúdo: Competência Organizacional, Competência Organizacional Coletiva e Competências Sociais.

##### **4.3.1 Competência Organizacional**

Segundo o Presidente e CEO da empresa, a Bunge Brasil, em seu Relatório de Sustentabilidade, assume o compromisso de tornar o Brasil a operação mais eficiente e rentável da Bunge em todo o mundo, e de forma sustentável, tendo como objetivos principais a produção sustentável e a segurança alimentar.

Para esse fim, investe-se na melhoria contínua dos indicadores internos, no aumento do comprometimento de todos os colaboradores, na adequação à regulamentação (p.ex.código florestal brasileiro, leis trabalhistas, etc.), no uso de fontes renováveis de energia, dentre outras ações sustentáveis.

Neste sentido, criou-se um comitê dedicado à Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, vinculado diretamente ao *board* da Bunge Limited (Matriz). Esse Comitê possui



o papel basilar na definição de políticas e estratégias, bem como no acompanhamento do desempenho, com indicadores materiais e no relacionamento com os *stakeholders* da empresa. Além disso, a empresa conta com uma vice-presidência para dar atenção ao assunto da sustentabilidade.

#### 4.3.2 Competência Organizacional Coletiva

Todos os funcionários, no momento da admissão, passaram por um processo de integração sobre a cultura organizacional e receberam o Código de Ética da empresa, que orienta sobre o comportamento com os diversos públicos. Além disto, são promovidas ações contínuas de engajamento com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes e consumidores, organizações não governamentais, fornecedores, instituições financeiras, associações de classe e entidades ligadas ao governo) da organização, verificando-se deste modo o estímulo à gestão compartilhada.

Com o objetivo de assegurar que a gestão de impactos, riscos e oportunidades decorrentes de questões econômicas, ambientais e sociais esteja alinhada às expectativas de desempenho e aos interesses dos *stakeholders*, o planejamento estratégico da organização é revisado anualmente. Ademais, neste nexo, o vice-presidente de Assuntos Corporativos é responsável por sua aprovação.

Quanto à política de remuneração, a estratégia da empresa tem o objetivo de alinhar os interesses dos *stakeholders*, de forma a: atrair, reter e motivar os funcionários elegíveis, criar comportamento e visão de longo prazo, estimular o sentimento de propriedade e comprometimento e diferenciar o desempenho alinhado às práticas de mercado. A gestão da remuneração é realizada a partir da administração de cargos.

O processo de definição de metas, mensalmente acompanhadas por um Comitê de Gestão, ocorre entre o fim de um ano e início do próximo, começando pela matriz, com o desdobramento dos objetivos para todos os funcionários em posições de liderança (gerente, diretor, VP e CEO) e dessa maneira disseminado sucessivamente entre os demais cargos da empresa.

#### 4.3.3 Competências sociais

Auditorias internas e externas e o Código de Conduta, além de políticas que orientam o comportamento de todos os colaboradores fazem parte dos instrumentos de governança da organização. Essas ferramentas direcionam as ações para uma conduta ética, transparente e de acordo com as leis e normas regulatórias do país. Ressalta-se que no caso do descumprimento às regulamentações, os funcionários são orientados a comunicarem-se imediatamente com um executivo, superior imediato ou com o Departamento Jurídico. A empresa possui política de combate à corrupção, sendo que tanto os colaboradores quanto os parceiros são monitorados periodicamente pela empresa.

O número de funcionários da empresa perfazia um total de 16.690 colaboradores diretos. Dentre os quais 14.519 (87%) eram homens e 2.191 (13%) mulheres. Quanto ao tipo de trabalho, verifica-se que os cargos em posição de liderança (VPS, CEO, Diretoria e Gerência) são ocupados em 82% por homens.

A faixa etária encontra-se entre 30 e 50 anos, para homens e mulheres. Além disto, averiguou-se o predomínio de funcionários (autodeclarados) de etnia branca.

#### 4.4 Suzano Papel e Celulose (Caso 4)



Em conformidade com as diretrizes do relatório GRI (versão G4), a empresa será descrita conforme as quatro categorias de conteúdo: Competência Organizacional, Competência Organizacional Coletiva e Competências Sociais.

#### **4.4.1 Competência Organizacional**

A organização tem como premissa a transparência para a evolução dos negócios. Acredita que a mudança deve ser de dentro para fora e para que isto aconteça é necessária a transformação na cultura organizacional. Neste sentido, em 2014 foi intensificado o investimento em treinamento com destaque para o fortalecimento da cultura da transformação. O seu conselho administrativo é formado por três comitês, sendo que um deles trata sobre a sustentabilidade na empresa.

#### **4.4.2 Competência Organizacional Coletiva**

A Empresa criou em 2013 o programa Suzano e Você para o engajamento dos colaboradores, sendo que trimestralmente o Presidente apresenta os resultados dos negócios para todos os setores, de forma ao vivo pela Internet. Os funcionários podem fazer perguntas, cujas respostas ficam disponíveis na Intranet. Os fornecedores são considerados parceiros estratégicos para os negócios da empresa. Estabelecem-se critérios para a contratação destes parceiros, como às práticas de saúde e segurança do trabalho e socioambientais. Procuram-se selecionar fornecedores locais para propiciar o desenvolvimento no entorno da comunidade.

#### **4.4.3 Competências Sociais**

A empresa é signatária dos seguintes compromissos, que buscam disseminar internamente: Pacto Global (*Global Compact*), da organização das nações unidas (ONU); oito objetivos do Milênio, também da ONU; Pacto empresarial pela integridade e Contra a Corrupção, do instituto Ethos; e Pacto nacional pela erradicação do trabalho escravo, gerido pelo instituto Pacto nacional pela erradicação do trabalho escravo. Através do Código de Conduta propagam-se os princípios éticos e valores para serem incorporados pelos *stakeholders*.

Na Empresa possui 13% do seu quadro de colaboradores são mulheres. Não foi mencionado o percentual o da força feminina em cargos de liderança. A empresa menciona que os colaboradores são egressos, em grande parte, de programas de jovens aprendizes formados na comunidade nas regiões onde atuam. Percebe-se que a maior preocupação da organização é com o treinamento intensivo, não só para os aspectos técnicos, mas também para o reforço da cultura organizacional.

### **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa realizada.

Inicialmente, faz-se a análise cruzada da gestão sob o enfoque das Categorias e Subcategorias e do Relatório da *Global Reporting Initiative* (GRI – G4).

Em seguida, apresenta-se o compilação dos dados extraídos dos Relatórios de Sustentabilidade (padrão Global Reporting Initiative - GRI versão G4), das quatro empresas analisadas conforme categorização utilizada: Core Competences, Competência Individual, Core Competences e Competências Individuais e Competências Sociais.

#### **5.1 Competência Organizacional**



No tocante a essa categoria Core Competences relacionada à “Estratégia e Análise” (GRI - G4) evidenciou-se que a sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico e da cultura organizacional de todos os casos aqui apresentados. Dentro deste contexto, observou-se que nos quatro enfatizou-se a importância da gestão participativa, vez que o envolvimento de todos os colaboradores faz-se necessário para a disseminação e implantação de ações sustentáveis.

O impacto social e ambiental do negócio foi mencionado no Caso 1 em sua visão de longo prazo, cuja finalidade consiste em amenizarem-se os impactos negativos. E no Caso 2, criou-se um modelo de gestão no intuito de assegurar-se o alcance da visão estabelecida, conduzindo-se o plano empresarial mediante gestão participativa. Nos Casos 3 e 4, não se pode verificar nos itens abordados (conforme padrão Relatório de Sustentabilidade GRI-G4), posicionamentos claros quanto aos impactos e oportunidades de sustentabilidade sob a perspectiva da visão de longo prazo da empresa.

Quanto a “Governança” (GRI - G4), em todos os Casos foram criados comitês ou conselhos a fim de integrar-se o planejamento estratégico da empresa aos valores de sustentabilidade. Em especial, apreciam-se: no Caso 1, a participação de grupos de trabalhos interdisciplinares com foco no desenvolvimento de produtos e processos sustentáveis, no Caso 2, a criação de um Sistema de Gestão Sustentável acompanhado por um Coordenador de Sustentabilidade e um grupo de representantes de todas as áreas e finalmente no Caso 3, tem-se uma vice-presidência para assuntos de sustentabilidade. Ressalte-se que nos Casos 1 e 2, constatou-se a ocorrência de verificação externa com fins de monitoramento às diretrizes estabelecidas. Nos Casos 3 e 4, não foram encontrados indícios nos itens abordados.

## 5.2 Competência Organizacional Coletiva

Tratando-se do “Engajamento dos *Stakeholders*”, constatou-se que, embora no Caso 2 não haja um processo formal, em todos os Casos apresentados pode-se notar alguma forma de promover o engajamento dos *stakeholders* (colaboradores, clientes e consumidores, organizações não governamentais, fornecedores, instituições financeiras, associações de classe e entidades ligadas ao governo), buscando-se assim o alinhamento dos interesses empresariais aos dos *stakeholders*, bem como integrar todos os atores da organização aos princípios e códigos de conduta e valores da empresa.

Acerca da política de remuneração (“Governança”), nos Casos 1 e 4, não se pode observar nenhuma política clara neste sentido. No Caso 2, adotou-se o Plano de carreira e Remuneração por competências (PCR), com intuito de valorizar a contribuição profissional ao invés do cargo ou função. No Caso 3, a política de remuneração visa atrair, reter e motivar os funcionários. Para tanto se criou um comitê de gestão de metas como forma de estimular o comprometimento por parte de todos os colaboradores.

## 5.3 Competências sociais

No que diz respeito à “Ética e Integridade”, observou-se que em todos os casos pesquisados pode-se concluir o interesse por parte das empresas em atender às legislações e regulamentações vigentes. Nos Casos 1, 2, 3 e 4, verificou-se a presença de canais internos de comunicação, bem como a disseminação do código de ética e conduta a todos os colaboradores e parceiros. Ressalta-se que, somente nos Casos 1 e 2, constataram-se de forma clara a existência de *call centers* e Ouvidoria como mecanismos de denúncias de irregularidades. Todas as empresas possuem política para o combate a corrupção, sendo



signatárias do Pacto Global da ONU.

A respeito da diversidade, tem-se no Caso 1, e somente neste, um quadro de funcionários formado em sua maioria (70%) por mulheres. Sendo estas ocupantes de 48% dos cargos de gestão, sobretudo nos canais de distribuição e nos pontos de venda. Apresentando-se assim um cenário favorável ao empoderamento das mulheres.

Nos Casos 2, 3 e 4, apresenta-se um quadro com disparidade de distribuição entre os gêneros, visto que o percentual de homens no quadro de colaboradores é expressivamente maior que o de mulheres. Quanto à ocupação de cargos de liderança, nos Caso 2 e 3, averiguou-se que aproximadamente 80% destes são ocupados por homens; no Caso 4, este índice não pode ser verificado de forma clara. No que tange à faixa etária, no Caso 1, os colaboradores têm em média 33 anos. Nos Casos 2 e 3, o perfil de idade encontra-se entre 30 e 50 anos. E no Caso 4, este fator não foi mencionado claramente. Quanto à etnia, há diversidade equiparada no Caso 1. Já nos Casos 3 e 4, a grande maioria dos funcionários se autodeclarou de etnia branca. E no Caso 4, este fator não foi mencionado claramente.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de realizar um estudo sobre a relação da gestão por competências na integração da gestão ambiental corporativa. Para tanto, através da abordagem qualitativa realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva, a fim de se investigar quais práticas estão sendo adotadas pelas empresas a respeito da sustentabilidade.

Ao considerar-se o Relatório de Sustentabilidade como um documento de gestão e comunicação, em sua análise, notou-se a preocupação das empresas em atender, não apenas aos parâmetros estabelecidos pela *Global Reporting Initiative*, mas também em manter o compromisso firmado com seus *stakeholders* (colaboradores, clientes e consumidores, organizações não governamentais, fornecedores, instituições financeiras, associações de classe e entidades ligadas ao governo), no que se refere ao crescimento sustentável. Por ser um documento que exige transparência em suas declarações, as empresas informaram tanto os aspectos positivos quanto os negativos, concernentes às suas ações realizadas.

A partir desta perspectiva, o foco da análise consistiu em verificar como a relação entre a gestão por competências (competências organizacional e individual com a interseção da competência social), influencia no desenvolvimento das ações sustentáveis.

Logo, percebe-se que estas relações estão presentes nas organizações e que evoluem à medida que se estabelecem *feedbacks* constantes a respeito das ações praticadas, conforme se pode observar no Quadro 2.

Quadro 2:

### Gestão por competências x Ações sustentáveis

Gestão por Competências	Ações Sustentáveis
A competência depende de ações coletivas para desenvolver-se	A sustentabilidade sempre envolve a comunidade na sua totalidade
Apropriação e valoração do trabalho pelo indivíduo. Autonomia	Sentimento de participação do coletivo
Troca de conhecimento entre os indivíduos. Aprendizagem organizacional	Valoração da diversidade na tomada de decisão. Engajamento. Gestão Participativa



Compreensão individual de cenários adversos.  
Compromisso com o coletivo

Ação com responsabilidade. Comunicação efetiva.

Fonte: Elaborado pelos autores

As organizações, consideradas organismos de interações humanas, conquistam resultados planejados quando há a sinergia entre os interesses individuais dos colaboradores em consonância com os seus objetivos e valores, contribuindo para o aumento da aprendizagem organizacional. Ao se considerar o paradigma da sustentabilidade como variável determinante para a busca de resultados, deve-se entender que é obrigação da organização e seus gestores propagarem as ações que estão sendo tomadas no contexto empresarial.

Nas empresas estudadas esta relação foi considerada relevante e presente. No entanto, percebeu-se que no Caso 4 faltou a retroalimentação constante das ações sustentáveis entre os colaboradores. Nesta organização, não foi informada a existência de gerências *middle* ou equipes voltadas à sustentabilidade que comuniquem de forma efetiva o fluxo das ações e seus resultados entre seus pares, subordinados e superiores. Além disso, os investimentos em treinamentos mencionados parecem estar mais relacionados ao desenvolvimento de liderança, demandas operacionais e fortalecimento da cultura organizacional, do que com treinamentos específicos voltados para o desenvolvimento ambiental, social e econômico. Verificou-se que neste caso as práticas são pontuais em cada setor.

Ressalta-se que, no Caso 1, a influência da gestão por competências nas práticas sustentáveis ficou bem evidente. Notou-se a preocupação da empresa em informar como são executadas as ações em toda a cadeia produtiva. É perceptível a sinergia sistêmica, quando a empresa menciona, por exemplo, que premia tanto os colaboradores quanto os parceiros, pela melhor iniciativa em relação às práticas sustentáveis, ou quando forma grupos de trabalho interdisciplinar voltadas para uma gestão ambiental mais eficaz. Além disso, percebeu-se nesse Caso apenas, a preocupação com o empoderamento das mulheres, visto que a disparidade entre os gêneros, desfavorável às mulheres, está presente nos demais Casos analisados.

Como resultado do estudo, verificou-se a existência da relação entre a gestão por competências e a sustentabilidade corporativa, mediante a constatação do avanço acerca das ações empresariais sustentáveis e da gestão participativa e de uma maior preocupação quanto aos interesses dos *stakeholders* (colaboradores, clientes e consumidores, organizações não governamentais, fornecedores, instituições financeiras, associações de classe e entidades ligadas ao governo), tendo-se em vista o maior acompanhamento e alinhamento do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho nesse sentido.

Entretanto, a despeito desse avanço, observou-se que ainda existem desigualdades a serem supridas, como: a disparidade de gêneros em desfavorecimento das mulheres; em número bastante inferior no quadro de funcionários e na ocupação de cargos de gestão e a falta de gestão integrada, observada em uma das empresas pesquisadas, ao tratar-se do encadeamento da gestão ambiental.

Como limitação da pesquisa, é válido apontar que a amostra restringiu-se a análise sob o enfoque do Relatório de sustentabilidade padrão Global Reporting Initiative de Conteúdos Padrão Gerais. Sugere-se assim, que as pesquisas futuras enfoquem também os Conteúdos padrão Específicos.

**REFERÊNCIAS**

- Barbieri, J. C. (2011). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 3ed. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2005). *Análise de Conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70 Persona.
- Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão Por Competências E Aprendizagem Nas Organizações*. São Leopoldo: Unisinos.
- Bitencourt, Cláudia, Azevedo, Debora & Froehlich, Cristiane. (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman.
- Bonotto, F. & Bitencourt, C. C. (2006). Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da COPEL. In: *ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, XXX Encontro, 2006*, Salvador.
- Bunge Brasil. *Relatório de sustentabilidade*. (2015). Recuperado 20, fevereiro, 2016 de <http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2015/port/06.htm#griG4-10>.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P. Leite, J. B. D. & Vilhena, R. M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Corazza, R. I. (2003). Gestão Ambiental e Mudança na Estrutura Organizacional. *Revista De Administração De Empresas*, v. 2, n. 2, p. 1-23.
- Donaire, D. (1999). *Gestão Ambiental Na Empresa*. 2ed. São Paulo: Atlas.
- Fleury, Maria Tereza Leme & Fleury, Afonso. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196.
- Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como Elaborar Projetos De Pesquisa*. 4 Ed. São Paulo: Atlas.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2006). *Diretrizes Para Relatório De Sustentabilidade de GRI*. Recuperado em: 06, fevereiro, 2016, de [Http://Www.Ethos.Org.Br/ Uniethos/Documents/Gri\\_G3](http://Www.Ethos.Org.Br/ Uniethos/Documents/Gri_G3).
- Grupo Boticário. *Relatório de sustentabilidade*. (2014). Recuperado em 20, fevereiro, 2016, de <http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-Grupo-Boticario-2014.pdf>.
- ITAIPU BINACIONAL. (2014). *Relatório de sustentabilidade*. Recuperado em 20, fevereiro, 2016, de <https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/RS-2014-Port-2.pdf>.
- Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa. (2014). Evidências da relação entre a evolução da gestão ambiental e a adoção de práticas de *green supply chain management* no setor eletroeletrônico brasileiro. *Rev. Adm. (São Paulo)*, vol.49, n.3, pp. 606-616.





V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Jabbour, Charbel José Chiappetta, Santos, Fernando César Almada & Nagano, Marcelo Seido (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*, v. 44, n. 4.

Lana, M. S. & Ferreira, V. C. P. (2007). Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, *Revista Estação Científica*, n. 4.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. São Paulo: Artmed.

Lizuka, E. S. & Peçanha, R. S. (2014). Análise da produção científica brasileira sobre sustentabilidade entre 2008 e 2011. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 3, n. 1, Jan./Abr., p. 1-17.

Müller, Anna-Luisa & Pflieger, Regina. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, v. 7, n. 2, p. 313-350.

Munck, L., Borim-De-Souza, R. & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *REGE*, São Paulo – SP, v. 19, n. 3, p. 371-389.

Rohrich, S. S.; Cunha, J. C. (2004). A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 86-95.

Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: Ruas, R., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (2005). *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.

Ruthes, R. M. & Cunha, I. C. K. (2008). Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. *Rev. bras. enfermagem*, vol.61, n.1, pp. 109-112.

Sanches, C. S. (2000). Gestão Ambiental Proativa. *Revista de Administração De Empresas (Rae)*, v. 40, n. 1, p. 76-87.

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel. (2007). *Managing Understanding. In Organizations Thousand Oaks: Sage*.

Seiffert, M. E. B. (2014). *Gestão Ambiental: Instrumentos Esferas de Ação e Educação Ambiental*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

Suzano Papel e Celulose. *Relatório de Sustentabilidade*. (2014). Recuperado em 20, fevereiro, 2016, de [Http://Www.Suzano.Com.Br/Portal/Suzano-Papel-E-Celulose/Relatorio-De-Sustentabilidade.Htm](http://Www.Suzano.Com.Br/Portal/Suzano-Papel-E-Celulose/Relatorio-De-Sustentabilidade.Htm).

Zarifian, P. (2008). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.