

COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO APLICADO AO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

Autor: Hilberto Carlos Schaurich¹

Orientadora: Dra. Lisiane Celia Palma²

RESUMO

Considerando-se que as competências para sustentabilidade são essenciais para o desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade, a discussão deste tema dentro das organizações torna-se imprescindível. Diante disso, este estudo objetiva explorar o desenvolvimento das competências para sustentabilidade no serviço público Estadual do RS. A principal questão em análise é como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foi realizado um estudo de caso sobre competências e sustentabilidade, e suas relações. A pesquisa de campo foi realizada no Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP), vinculado a Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Estado do RS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com a gestora do departamento de Gestão de Pessoas e com os chefes de divisão que compõem o departamento. Os principais resultados encontrados nesta pesquisa foram: o DEGEP possui uma matriz de competências comportamentais, as quais são desenvolvidas entre os agentes públicos de todas as Secretarias do poder Executivo do RS; quanto às ações estratégicas para sustentabilidade o departamento possui somente ações pontuais e assistencialistas; e, em relação às competências para sustentabilidade, atualmente, nenhuma delas é desenvolvida pelo departamento e também não possuem nenhuma relação com as competências comportamentais desenvolvidas. Por fim, percebe-se a deficiência de um maior número de ações voltadas para sustentabilidade no ambiente das organizações públicas, além das privadas.

Palavras-chave: Competências; Sustentabilidade; Serviço Público.

¹ Discente do Curso de Pós graduação em Gestão de Projetos e Inovação

² Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Administradora, Mestre em Agronegócios e Doutora em Administração pela UFRGS.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um campo rico e oferece várias possibilidades a serem exploradas, principalmente por se tratar de um assunto recente cuja notoriedade se dá a partir do início deste século e milênio, quando o desenvolvimento sustentável aparece como um dos movimentos sociais mais importantes, auxiliado tanto por iniciativas voluntárias, quanto de grandes empresas que criaram organizações demonstrando seu comprometimento com este movimento (DIAS, 2017).

O número de empresas que tem adotado a sustentabilidade como estratégia organizacional, cresceu muito nas últimas duas décadas, e junto com este crescimento vieram também novos e grandes desafios, como encontrar colaboradores afinados cujas competências estivessem alinhadas com a nova estratégia organizacional. Segundo a pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) com executivos do setor, a sustentabilidade se faz cada vez mais presente na estrutura organizacional da indústria brasileira. Seis em cada 10 empresas possuem uma área dedicada ao tema.³ A sustentabilidade aplicada ao contexto das organizações impacta de forma significativa na cultura organizacional, pois ela interrompe atividades rotineiras, provoca o uso da criatividade, estimula a mudança de mindset e exige uma liderança cuja consciência seja de sustentabilidade (KUZMA, DOLIVEIRA, SILVA, 2017).

No tocante à administração pública, segundo VILLAC e CADER (2023), dois fatores contribuíram para se compreender a relevância e a necessidade de empreender avanços significativos referente ao tema da sustentabilidade no setor público brasileiro, sendo eles, a Conferência Rio 92⁴ e o Plano Nacional de Meio Ambiente (PNMA), criado pela Lei nº 6.938/1981. Estes eventos contribuíram significativamente para o início da mudança de paradigma, contudo a implementação da sustentabilidade como estratégia organizacional não acompanha o mesmo ritmo das empresas privadas, devido à complexidade do funcionamento do sistema público.

Sabe-se que “a Administração pública tem a responsabilidade de contribuir no enfrentamento das questões ambientais, buscando estratégias inovadoras que repensem os atuais padrões de produção e consumo, os objetivos econômicos, inserindo componentes sociais e ambientais” (DA ROCHA, et al; 2016, p.114). Para que os Governos logrem êxito será necessária

³<https://www.fieb.org.br/noticias/industrias-area-sustentabilidade>

⁴ Em 1992, o Rio de Janeiro, sediou a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ficou conhecida como Eco-92 ou Rio-92.

uma mudança de paradigma e de comportamento ante as questões ambientais além de estabelecer políticas de sustentabilidade apropriadas e mais eficazes, “e que se empreendam ações de mobilização junto com os agentes de governo, capazes de motivá-los e capacitá-los a empreender esforços no sentido de internalizar as questões ambientais e sociais em suas atividades diárias e nos processos de tomada de decisão” (DA ROCHA, et al. 2016, p. 114-115). “Esse olhar da sustentabilidade voltada internamente aos entes públicos, considerando suas rotinas e fluxos organizacionais, contratações, gestão de resíduos, dentre outras ações, é imperativo humano e ético de uma racionalidade compassiva e, apesar disso, nem sempre se verifica nos órgãos públicos brasileiros” (VILLAC e CADER (2023, p.187).

Diante disso, as instituições públicas têm sido motivadas a implementar suas próprias iniciativas quanto ao desenvolvimento de programas, projetos e políticas com o intuito de promover a discussão sobre o desenvolvimento e adoção de estratégias para sustentabilidade no setor público.

É de especial interesse do autor em investigar o desenvolvimento das competências para a sustentabilidade, por estar trabalhando numa instituição pública de meio ambiente, responsável pela formação de políticas públicas para o meio ambiente e para sustentabilidade. Dessa forma, busca-se contribuir, por meio dos resultados a serem alcançados neste estudo, para o desenvolvimento de competências para sustentabilidade em instituições públicas e privadas, oferecendo novas proposições que venham auxiliar na formação e desenvolvimento dessas competências.

Outra razão que nos leva a mergulhar neste assunto é o desafio encontrado pelas organizações em desenvolver novas competências, devido ao aumento da complexidade no mundo empresarial gerado a partir da busca de novas estratégias para tornar as organizações mais competitivas. A cada reposicionamento estratégico da organização, novas competências são demandadas, as quais nem sempre estão disponíveis no seu quadro funcional, necessitando desenvolvê-las ou captá-las externamente (KUZMA, DOLIVEIRA, SILVA, 2017).

Neste estudo iremos abordar a temática das competências para sustentabilidade no setor público do Estado do RS e para explorar este tema procuraremos responder a seguinte questão problema, como as competências para a sustentabilidade têm sido desenvolvidas no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul? E para responder esta questão problema nos pautaremos no objetivo geral deste estudo que é analisar como as competências para a

sustentabilidade têm sido desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul, no âmbito do Poder Executivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, abordam-se os principais conceitos que irão fundamentar esta pesquisa, que são o conceito de competência, o de sustentabilidade e o de competências para sustentabilidade. Apresenta-se um conjunto de ideias, discussões e resultados alcançados por alguns autores que já pesquisaram sobre o assunto proposto neste estudo.

2.1 Competências nas Organizações

A fundamentação teórica para esta subseção será constituída pelos conceitos de competência; competência do indivíduo; competências nas organizações e competência coletiva.

“O conceito de competência comumente encontrado na literatura é abordado como sendo a entrega e as características da pessoa que pode entregar-se à organização. A definição de entrega, nesse ponto, refere-se ao esforço e à dedicação que a pessoa pode despende à empresa” (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA; 2017, p. 430). Para Zarifian (2012, p. 68), “competência é a capacidade que um indivíduo tem de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara”. “O conceito de competência muitas vezes é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas” (FLEURY; FLEURY, 2008, p. 28).

Le Boterf (2003, p. 52) define competência como

a capacidade de análise e de resolução de problemas em um ambiente particular. Saber agir em um contexto de trabalho é avaliá-lo e adaptar-se a ele. A plasticidade está no coração da competência. Ela é mediada por um conjunto de imposições e de recursos. A competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém. Supondo a colocação à prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes e de habilidades é progressivamente aprendida.

Ao analisar a produção acadêmica sobre o tema competência, percebe-se que os autores americanos caracterizam a competência como um conjunto de qualificações que a pessoa tem para realizar um trabalho com *performance* superior. Já os autores de origem européia contestam essa definição de competência, pois eles acreditam que a competência não está somente atrelada

às realizações das pessoas, aquilo que elas conseguem produzir/entregar, mas é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Podendo este contexto ser marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos ou até mesmo limitações de tempo e recursos (MOURA, et. al., 2009).

O tema “competência” começa a ganhar espaço, nas empresas brasileiras, no final da década de 90. Os empresários brasileiros começaram a observar que algumas competências chaves poderiam ser desenvolvidas, na esfera da produção principalmente, combinando conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais (FLEURY; FLEURY, 2000).

Para além das discussões de competências com foco nos indivíduos, têm-se aquelas que tratam sobre as competências organizacionais - assunto chave neste estudo.

Competências organizacionais ou competência coletiva é o resultado de uma equipe ou rede de trabalho mediante a soma das competências individuais, ou seja, é o efeito sinérgico dessas competências e interações sociais geradas no âmago do grupo. Há alguns elementos que contribuem significativamente para o exercício das competências coletivas tais como: a construção de referenciais comuns pelos integrantes do grupo; compartilhamento de uma mesma linguagem profissional; percepção da necessidade de cooperação e que se pautem pelas mesmas implicações (ZARIFIAN, 2012).

Outros autores seguem essa mesma linha de pensamento, quanto às competências organizacionais, que pondera que a organização possui um conjunto próprio de competências sendo que “estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido” (DUTRA, 2001, p. 27).

Segundo Dutra (2001), as competências organizacionais se desenvolvem a partir de um compartilhamento mútuo entre a organização e as pessoas que nela trabalham. A organização coloca à disposição das pessoas seu patrimônio e a oportunidade de novos desafios profissionais e pessoais. As pessoas, por sua vez, transferem para organização o aprendizado adquirido ao desenvolverem suas capacidades individuais. Dessa maneira entendemos que são as pessoas, ao usarem os recursos disponibilizados pela empresa, que concretizam as competências organizacionais e as adequam ao seu contexto.

Em abordagem similar à Zarifian (2008), Le Boterf (2003), define competência coletiva como um resultado gerado a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências

individuais.

No entendimento de Kuzma (2017, p.431), “A gestão das competências organizacionais, portanto, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade”. Dutra (2001, p. 27) argumenta que, “há um relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”.

Le Boterf (2003, p. 233) conclui dizendo que

A noção de competência coletiva não se reduz, portanto, àquela das equipes com responsabilidade ampliada ou organizada por ilha ou unidade elementar. A própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada como um “sistema de competências”. A competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquiridas por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas. Os modos de cooperação que elas permitem obter são fonte de desempenho.

Portanto, a competência coletiva excede a soma das competências individuais e sua constituição se dá pelos seguintes componentes: i) um saber elaborar representações compartilhadas; ii) um saber comunicar-se; iii) um saber cooperar; iv) um saber aprender coletivamente da experiência. As combinações destes componentes geram um capital de competências, criam valor à organização e trazem um enriquecimento para o desenvolvimento estratégico de suas atividades, fazendo com que ela se torne diferenciada e mais competitiva (LE BOTERF, 2003).

Com esta descrição sucinta conclui-se a abordagem das competências organizacionais e, nas próximas seções iremos abordar temas relacionados à sustentabilidade e seus desdobramentos na organização. Na primeira seção iremos explorar o conceito de sustentabilidade, como este tema surgiu e se desenvolveu no âmbito empresarial, enquanto na segunda seção abordaremos as competências para sustentabilidade, tema chave desta pesquisa.

2.2 Sustentabilidade

Sustentabilidade eclodiu como um “tema emergente” junto com outros temas como ecologia, meio ambiente, exclusão social, voluntariado e direitos humanos. Estes temas foram de ampla divulgação na mídia e de constantes debates entre formadores de opinião, empresários, intelectuais e líderes políticos e sociais. A sustentabilidade então passou a permear vários sistemas, incluindo o sistema empresarial, o mundo corporativo, dos negócios (MELO NETO;

BRENNAND, 2004). Desta forma, surge à sustentabilidade Organizacional, que está fundamentada e se relaciona com os três pilares da sustentabilidade, conhecidos na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL, compostos pelo social, econômico e ambiental, sendo esta perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016).

A partir de então surgem outros conceitos relacionados à sustentabilidade, como o de organizações inovadoras sustentáveis. “A sustentabilidade é uma oportunidade para que as empresas inovem, elevem suas participações de mercado, acrescentem mais produtos ao portfólio com o intuito de atender novos mercados e criar fontes de lucro, desenvolver novos processos e tecnologias mais limpos e econômicos” (SANTOS; SILVA, 2017. p.84). Se a sustentabilidade for entendida de modo convencional, visando a manutenção do negócio e sua competitividade, por meio de seus investimentos nos processos produtivos e na reposição dos seus ativos, neste caso não há nada de novo em relação às inovações. Mas, se a sustentabilidade empregada no mundo dos negócios tiver o propósito para efetivamente contribuir para o desenvolvimento sustentável, então as inovações de fato passam a contribuir de forma não convencional (BARBIERI *et al*, 2010).

Barbieri *et al* (2010, p. 150), argumenta que:

Organização sustentável é a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc. Os dois conceitos de organização podem entrar em contradição, pois inovar em bases sistemáticas pode se tornar sinônimo de degradação sistemática do meio ambiente e da vida social. Assim, uma organização inovadora sustentável não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente.

Nesta subseção abordou-se de forma bem sucinta a evolução do conceito de sustentabilidade, desde seu surgimento junto com outros termos mais voltados para o meio ambiente e mais tarde ganhando espaço em outros ambientes, como o empresarial, quando adquiriu maior abrangência e passou a integrar os três pilares da sustentabilidade conhecidos como *Triple Bottom Line* – TBL e das organizações inovadoras sustentáveis.

2.3 Competências para Sustentabilidade

Competências para sustentabilidade, segundo Kuzma, Doliveira e Silva, (2017, p.

432), "pode ser definida como aquelas que são capazes de desenvolver e/ou manter processos participativos efetivos, estruturas de governança empoderadoras e incentivar e promover ciclos de feedback que institucionalizem mudanças". Estas competências, de forma abrangente são conceituadas como as habilidades e conhecimentos para implementar mudanças no comportamento econômico, ecológico e social, sem que tais mudanças sejam apenas uma reação a problemas pré-existentes. A junção de competência e sustentabilidade resulta no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o desempenho bem sucedido de tarefas, bem como a resolução de desafios, oportunidades e problemas de sustentabilidade do mundo real (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011).

Em 2008, o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) elaborou um relatório intitulado *Driving success: human resources and sustainable development*, cujo propósito foi nortear a inserção do tema sustentabilidade nas organizações.

Tal documento apresenta um modelo de competências básicas necessárias para que as pessoas possam, efetivamente, desenvolver uma visão sobre a importância da sustentabilidade. Três eixos sustentam o modelo: estratégia, grupos de interesse (stakeholders) e liderança; isto é, planejar, relacionar-se e empreender mudanças. O que sustenta as competências é o conhecimento que se produz no processo de interação e experimentação contínua, o que inclui aspirações de diferentes grupos de interesse na tentativa de promover o equilíbrio e o reconhecimento de direitos (BRUNSTEIN, *et al*, 2012, p.586).

Na pesquisa realizada por Wilson, Lenssen e Hind (2006), com líderes de organizações de ponta, como IBM, Johnson&Johnson, Microsoft, Shell e Unilever, listaram as competências que consideram importantes para o avanço da sustentabilidade nas organizações, as quais são: i) competência para entender a interdependência entre empresas e sociedade - o que requer uma profunda compreensão das relações organizacionais internas e das dinâmicas social, econômica, ambiental e cultural com o ambiente externo; ii) competência para lidar com a diversidade - que significa construir equipes de trabalho compostas por membros que reflitam a diversidade existente na sociedade onde as organizações operam; iii) competência de manter um diálogo significativo com os diferentes grupos de interesse da organização - que representa desenvolver canais de escuta efetiva, fato que implica que o gestor caminhe de um processo de tomada de decisão em que decide, comunica e defende sua posição, para o diálogo e a decisão conjunta. Esse processo pode ser descrito como um método mais compreensivo de engajamento com os stakeholders; iv) competência de estabelecer inter-relações entre emoções, pensamentos e

comportamento. É a habilidade de tomar decisões de negócios baseadas não só em análises racionais, mas em sentimentos e percepções das necessidades do ambiente.

Além destas competências, outros sete elementos são observados como importantes na competência para a sustentabilidade:

i) escuta empática: ‘ouvir’ e se envolver em discursos fundamentalmente diferentes do seu próprio; ii) suspensão: adotar uma postura de ‘observador interno’ que permite colocar julgamentos e reações emocionais ou automáticas ‘em espera’ e contribuir para a conversa apenas quando relevante; iii) desaceleração: esforço conjunto para abrandar a conversa e interagir de maneira tão calma quanto possível; (iv) assertividade: expressar opinião e ponto de vista de maneira clara, objetiva e transparente, sem sentir ou causar constrangimentos; v) criticidade: examinar criticamente suas contribuições e as dos outros; vi) diversidade: lidar de forma construtiva com os pontos de vista e perspectivas complexas e conflitantes; vii) gestaltswitching: retroceder e avançar entre as diferentes mentalidades ou perspectivas (PALMA, et al, 2022, p.90).

Com base nas principais contribuições da literatura sobre o tema, as competências-chave para sustentabilidade que se destacam são: competência de pensamento sistêmico, competência antecipatória, competência normativa, competência estratégica e competência interpessoal (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011).

Estas capacidades foram elencadas para realização deste estudo por apresentarem um amplo espectro de pesquisa e também por reunirem as habilidades, competências e conhecimentos para promover mudanças no comportamento econômico, ecológico e social, pois o indivíduo deve ter a capacidade de analisar um problema de sustentabilidade a partir de uma perspectiva holística, avaliar um problema e seu contexto de forma ampla no que se refere à sustentabilidade; elaborar cenários de não intervenção sobre como o problema pode ser tratado no futuro; prever os estados futuros sustentáveis, em contraste com os cenários de não intervenção; e gerar estratégias de intervenção para evitar cenários indesejáveis, realizando visões de sustentabilidade (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011; KUZMA, DOLIVEIRA e SILVA, 2017).

O quadro abaixo apresenta as cinco competências para sustentabilidade que serão investigadas neste estudo, com suas respectivas descrições (definições e características), bem como dos autores que abordam cada competência.

Quadro 01: Competências para sustentabilidade e suas características

Competência	Característica/Definição	Autores
Pensamento Sistêmico	<p>Analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia) e escalas (do local ao global), considerando efeitos em cascata, inércia, feedback e características sistêmicas relacionadas a sustentabilidade e estruturas de resolução de problemas de sustentabilidade. O indivíduo deve ser capaz de desenvolver uma análise ambiental que concilie do individual ao coletivo, bem como considere aspectos sociais, econômicos, ambientais, políticos e culturais. Por fim, deve visualizar tais aspectos de modo interdisciplinar, compreendendo enquanto cenários globais relacionados à sustentabilidade.</p>	<p>Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).</p>
Antecipatória	<p>Envolve analisar, avaliar e criar coletivamente imagens do futuro relacionadas à sustentabilidade e frameworks de resolução de problemas. Inclui ser capaz de compreender e articular na sua estrutura componentes-chaves e dinâmicas; se refere às habilidades comparativas de criar e integrar habilidades criativas e construtivas.</p> <p>Logo, é preciso criar meios de analisar o ambiente e prever soluções ou possíveis problemas que poderão ocorrer, desenvolvendo formas para resolver tais adversidades relativas à sustentabilidade. Portanto, é preciso ser um constante observador que intervém quando conveniente, oferecendo diagnósticos passíveis de aplicação com base sustentável.</p>	<p>Demajorovic e Martão (2014), Kuzma, Doliveira e Silva (2017) e Wals e Schwarzin (2012).</p>
Normativa	<p>Mapear, especificar, aplicar, conciliar e negociar coletivamente valores, princípios, objetivos e metas da sustentabilidade. Permite, inicialmente, avaliar coletivamente a insustentabilidade dos atuais e/ou futuros estados de sistemas socioecológicos e, posteriormente, criar e elaborar coletivamente visões de sustentabilidade para estes sistemas. Essa capacidade é baseada no conhecimento normativo, incluindo conceitos de justiça, equidade, integridade social-ecológica e ética. O indivíduo deve atuar enquanto sujeito que respeita as normas sociais vigentes, corroborando ao que se espera de um cidadão ativo, e buscar soluções para normas que acredita serem contra os pressupostos da sustentabilidade.</p>	<p>Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals</p>

(continuação)

		e Schwarzin (2012).
Estratégica	Projetar coletivamente e implementar intervenções, transições e estratégias de governança transformadora em direção à sustentabilidade. Requer uma compreensão íntima de conceitos estratégicos como a intencionalidade, inércia sistêmica, barreiras e alianças; conhecimento sobre a viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais. Envolve familiaridade com situações e relacionamentos do mundo real, entendimento político, posições desafiadoras, sendo capaz de resolver problemas logísticos, dentre outros. Pressupõe uma postura aberta para o coletivo, desenvolvendo pensamentos críticos e reflexivos para planejar e implementar ações coletivamente que resolvam as adversidades e complexidades em prol da sustentabilidade.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).
Interpessoal	Motivar, capacitar e facilitar a pesquisa de sustentabilidade e resolução de problemas colaborativamente. Inclui habilidades de comunicação, deliberação, negociação, colaboração, liderança, pensamento pluralista e transcultural, e empatia. Todas estas capacidades são particularmente importantes para a colaboração bem-sucedida dos stakeholders e uma necessidade para a maioria das competências anteriores. Assim, a partir do entendimento de que a aprendizagem é um processo contínuo, desenvolve-se laços de comunicação e colaboração com outros indivíduos a fim de que se consiga motivar e participar ativamente em busca de um ambiente voltado a sustentabilidade. Trata-se de ser empático, solidário e empoderado, pensando não somente individualmente, mas no bem coletivo com o intuito de criar espaços de mudança e desenvolvimento coletivo sustentável.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).

Fonte: Adaptado de Palma; De Campos Junges e De Campos (2022).

Nesta seção da fundamentação teórica, os temas desenvolvidos foram: i) competências organizacionais; ii) sustentabilidade e iii) competências para sustentabilidade. Na seção competências organizacionais abordou-se o conceito de competências no sentido amplo, bem como o conceito de competências individuais e coletivas no âmbito organizacional. Na seção sustentabilidade investigou-se o surgimento e o desenvolvimento do tema no sistema empresarial

e a forma como as empresas estão se ajustando aos três pilares da sustentabilidade, conhecidos como *Triple Bottom Line* – TBL, compostos pelo social, econômico e ambiental. Por fim, abordou-se o tema das competências para sustentabilidade no contexto organizacional sendo apresentadas as cinco principais competências, que são: pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica e interpessoal.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Na investigação do tema proposto para este estudo utilizou-se os seguintes procedimentos metodológicos. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, pois esta metodologia prevê o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que estão diretamente envolvidas na questão problema pesquisadas (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52). As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

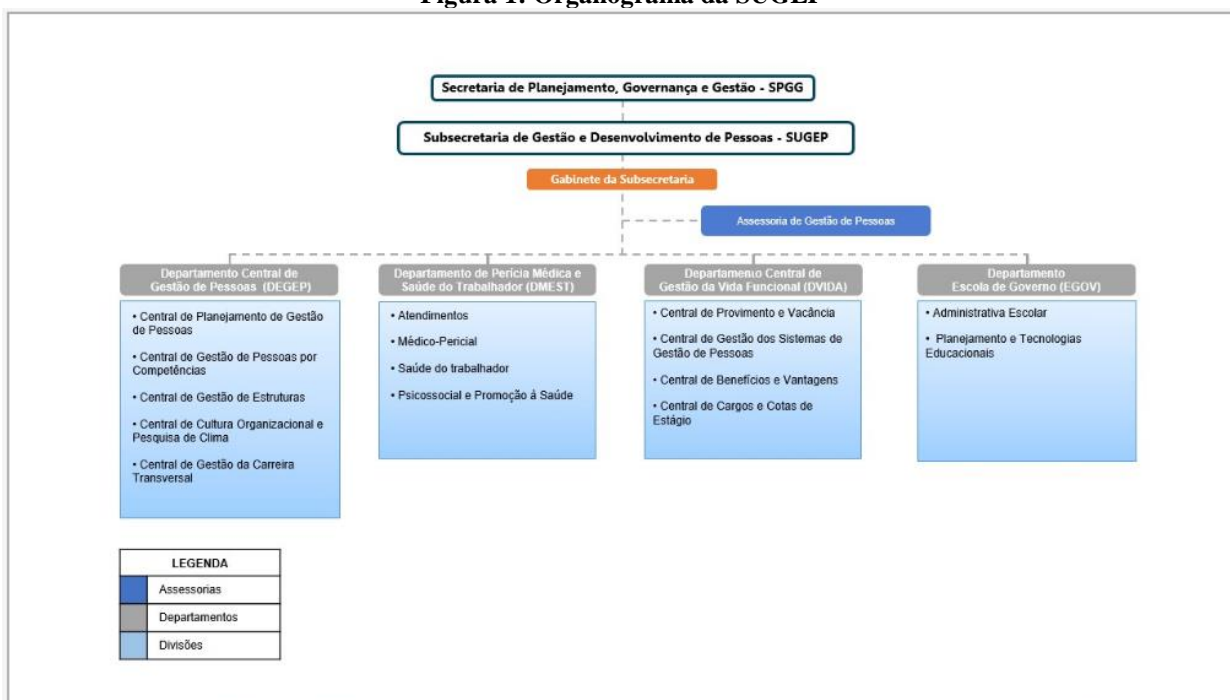
Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é um estudo de caso único. Este procedimento técnico de pesquisa utiliza um texto único para analisar e descrever o caso (YIN, 2015). Uma das razões para se optar pelo caso único ao invés de um de casos múltiplos, no desenvolvimento de um projeto, é que o caso único pode trazer maior assertividade de uma teoria relevante (YIN, 2015).

Os estudos de caso de modo geral tratam conjunturas particulares e exclusivas, mas podem ocorrer situações de generalização, apesar de que este não seja o objetivo principal deste tipo de estudo, como também não é objetivo que sejam propostas hipóteses e preceitos generalizantes das circunstâncias investigadas (JESUS, LIMA, 2012). “O estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 650).

Este estudo de caso foi desenvolvido no DEGEP - Departamento de Gestão de Pessoas da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SUGEP, vinculada a Secretaria de

Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul. O DEGEP subdivide-se em: Divisão de Planejamento de Gestão de Pessoas; Divisão de Gestão de Pessoas por Competências; Divisão de Gestão de Estruturas; Divisão de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas; Divisão de cultura Organizacional e Pesquisa de Clima; e Divisão de Gestão da Carreira Transversal.⁵ A estrutura organizacional da SUGEP encontra-se representada no organograma da figura 1.

Figura 1: Organograma da SUGEP



Fonte: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/estrutura-administrativa/>

A coleta de dados foi realizada mediante a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado, análise de documentos e observação. Os documentos analisados foram às páginas do sítio da SUGEP e do DEGEP, bem como os decretos nº 56.155/2021 e nº 57.144/2023. O decreto nº 56.155/2021 trata sobre o Regimento Interno e o decreto nº 57.144/2023 trata da estrutura básica da SUGEP. Quanto ao período de observação, o mesmo foi realizado entre os dias 02 e 06 de outubro de 2023.

O quadro 2 apresenta a estrutura utilizada como base para elaborar o roteiro de entrevistas, embasando o que foi verificado durante a coleta de dados e orientando as perguntas que foram feitas aos entrevistados. A estrutura é composta pelas categorias que foram analisadas,

⁵ <https://sincage.sefaz.rs.gov.br/documento/d0da90d5-4fbe-4270-da61-08dba23c1831>

os autores que abordam o assunto de cada categoria, e também as fontes utilizadas para obtenção de dados para a pesquisa, por categoria.

Quadro 02: Protocolo de coleta e análise de dados

Categories	Autores	O que verificar?	Fonte
Competências organizacionais e individuais	Dutra, (2001); Fleury; fleury, (2008); Kuzma (2017); Le boterf (2003); Moura, et. al., (2009); Zarifian (2012);	Como está a atuação do departamento no quesito desenvolvimento de competências? Quais são as formas utilizadas pelo DEGEP para desenvolver as competências? Quais competências (individuais, coletivas e estratégicas) estão sendo trabalhadas atualmente pelo DEGEP?	Levantamento bibliográfico; Entrevistas
Atuação estratégica do departamento de gestão de pessoas e sua relação com ações de sustentabilidade		Como se dá a participação do DEGEP e dos funcionários em questões organizacionais diretamente relacionadas a preceitos de sustentabilidade? Os funcionários são convidados a participar de causas sociais promovidas pelo departamento?	Entrevistas e observação
A relação das competências desenvolvidas pelo órgão do Estado com as competências para a sustentabilidade.	Demajorovic e Martão (2014); Jacobi, Raufflet e Arruda (2011); Kuzma, Doliveira e Silva (2017); Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018); Wals e Schwarzin (2012)	O tema sustentabilidade organizacional é trabalhado de alguma forma pelo departamento de gestão de pessoas? As cinco competências para sustentabilidade que possuem maior abordagem pelos pesquisadores são: Pensamento Sistêmico; Antecipatória; Normativa, Estratégica e Interpessoal. O Departamento tem trabalhado de alguma forma, o desenvolvimento destas competências para sustentabilidade com os servidores?	Levantamento bibliográfico; Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas no período de 02 e 06 de outubro de 2023. Neste período foram entrevistadas a Diretora Adjunta do DEGEP, duas servidoras da Divisão Central de Gestão de Pessoas por Competências (DICOMP), formada pela Chefia de Divisão e Chefe Substituta e duas servidoras da Divisão Central de Cultura Organizacional e Pesquisa de Clima (DICORP), composta pela Chefia de Divisão e Chefe Substituta.

O quadro 3 detalha o papel profissional da cada entrevistado, o tempo que está na função, quantas pessoas lidera e uma breve descrição da divisão/departamento em que cada entrevistado atua.

Quadro 03: Caracterização dos setores e dos respondentes

DICORP	DICOMP	DEGEP
Divisão Central de Cultura Organizacional e Pesquisa de Clima é responsável pela pesquisa de clima e engajamento, cultura organizacional e mudança de comportamento. Nesta divisão atuam 02 servidores.	Divisão Central de Gestão de Pessoas por Competências é responsável pelo Projeto Qualifica RS, Projeto movimenta RS e pelo Programa Lidera RS. Nesta divisão atuam 06 servidores.	Departamento Central de Gestão de Pessoas responsável pela implementação das estratégias de governo para gestão de pessoas. Neste Departamento atuam 29 servidores.
Entrevistada 01	Entrevistada 03	Entrevistada 05
Está na divisão há 10 meses, como Chefe.	Atua no serviço público desde 2006, e como chefe do DICOMP há 3 anos e 10 meses	Está no cargo de diretora adjunta há 1 ano e 3 meses.
Entrevistada 02	Entrevistada 04	
Está na divisão há 5 anos e há 10 meses na função de Chefe Substituta.	Atua no serviço público desde 1991 e na DICOMP há 3 anos e 10 meses.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima subseção, apresentam-se os principais resultados da pesquisa.

4 Resultados da Pesquisa

Nesta subseção abordam-se os resultados da pesquisa, adquiridos mediante a realização de entrevistas com os agentes públicos. O roteiro de entrevista foi dividido em três categorias, a primeira categoria abordou um conjunto de perguntas relacionadas ao desenvolvimento de competências organizacionais e individuais realizadas pelo DEGEP. A segunda categoria abordou um conjunto de perguntas relacionadas à atuação estratégica do departamento de gestão de pessoas e sua relação com ações de sustentabilidade e, por fim, a terceira categoria abordou

um conjunto de perguntas sobre a relação das competências desenvolvidas pelo órgão do Estado com as competências para a sustentabilidade. Na sequência apresentaremos os resultados de cada categoria.

4.1 Desenvolvimento de Competências organizacionais e individuais

Nesta subseção, trata-se da primeira categoria de perguntas aplicadas nas entrevistas. Abordam-se os resultados obtidos referentes ao desenvolvimento de competências organizacionais e individuais realizadas pelo DEGEP. Quando questionado sobre como está a atuação do departamento no quesito desenvolvimento de competências, a entrevistada 01 respondeu: “em 2021 foi criada a política de gestão de pessoas e nesta ocasião foram elaboradas as 06 competências que são base no desenvolvimento dos servidores do Estado. Estas diretrizes são o pilar para o desenvolvimento dos servidores de todas as Secretarias do Estado do RS”. “Foi desenvolvida uma matriz de competências única para os agentes públicos do Poder Executivo do RS, centralizando a relação de competências comportamentais que todos devem buscar desenvolver”.

Segundo a entrevistada 02: “Na construção desta matriz participaram agentes públicos das diversas Secretarias da administração direta do RS (conforme portaria nº 201/2021 da SPGG), que contribuíram com a definição e descrição das competências pautadas na realidade e necessidade do órgão em que atua. No processo de elaboração das competências teve participação uma empresa de consultoria, contratada pelo Estado do RS, que auxiliou os servidores na elaboração das competências”.

Em resposta a pergunta, quais são as formas utilizadas pelo DEGEP para desenvolver as competências, a entrevistada 05 respondeu: “o DEGEP possui um projeto, o Qualifica RS, por meio deste é realizada a seleção para os cargos de liderança do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. O projeto visa mapear as competências dos candidatos às posições de liderança e aquelas competências não identificadas nos futuros líderes são desenvolvidas mediante treinamentos oferecidos pela EGOV RS e pelos órgãos onde estes líderes serão alocados”. O Projeto Qualifica RS é desenvolvido pela Divisão Central de Gestão de Pessoas por Competências, que também é responsável pelo Projeto movimenta RS e pelo Programa Lidera RS. Nesta Divisão atuam as entrevistadas 3 e 4, porém elas não atuam diretamente no desenvolvimento de competências, mas na prospecção de servidores públicos para atuarem em cargos de liderança e este processo

envolve selecionar perfis profissionais com as competências desejadas para o cargo específico.

Quando perguntado quais competências (individuais, coletivas e estratégicas) estão sendo trabalhadas atualmente pelo DEGEP? A entrevistada 01 respondeu: “O resultado deste processo foi à definição das seis (06) competências comportamentais, estas formam a matriz de competências utilizada para o desenvolvimento dos servidores do Poder Executivo. Estas competências são comuns a todos os agentes públicos do Executivo Estadual, que são: Autodesenvolvimento, Comunicação, Geração de Valor Público, Inovação, Trabalho Colaborativo e Visão Sistêmica”. No quadro abaixo encontramos a definição de cada uma das competências citadas.

Quadro 04: Matriz de competências utilizada para o desenvolvimento dos servidores do Poder Executivo e suas definições.

Competência	Definição
Autodesenvolvimento	Responsabiliza-se de forma contínua por seu crescimento, visando desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Busca atuar como protagonista da sua trajetória pessoal e profissional.
Comunicação	Estabelece uma linguagem objetiva e adequada a cada ambiente e tipo de interlocutor. Demonstra empatia e escuta ativa nas relações comunica-se com abertura, transparência, assertividade e respeito.
Geração de Valor Público	Realiza as atividades com excelência e ética. Planeja e toma decisões que sejam assertivas, gerem resultados sustentáveis e agreguem valor para a sociedade.
Inovação	Busca soluções criativas e inovadoras, explorando oportunidades com determinação e adaptabilidade. Mantém-se aberto para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impactos nos resultados.
Trabalho Colaborativo	Atua com pró-atividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.
Visão Sistêmica	Possui visão ampla das instituições e suas conexões. Entende as relações estabelecidas entre as pessoas, os processos e a sociedade, compreendendo que suas ações são parte de um todo e que são relevantes para a qualidade das entregas. Considera os objetivos estratégicos e visão de futuro do Estado e de sua organização.

Fonte: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/matriz-de-competencias/>

No desenvolvimento da matriz de competências também foi levado em consideração o fato de que cada agente público deve apresentar determinada competência conforme o nível de liderança que está exercendo, levando em consideração que quanto maior o nível de liderança, maior é a complexidade dos desafios e das responsabilidades enfrentadas, sendo exigida uma maior maturidade comportamental e uma maior responsabilidade para a tomada de decisões.

Assim sendo, foram definidos quatro níveis de liderança para identificar e abranger todos os agentes públicos: o primeiro nível é o líder estratégico, o segundo é o líder de líderes, o terceiro nível é o líder de pessoas e o quarto e último nível é o líder de si mesmo. A matriz de competências descreve, em cada uma das competências, os comportamentos esperados por nível de liderança, buscando, desta forma, alcançar a realidade dos agentes públicos do Estado e estabelecendo comportamentos adequados ao grau de responsabilidade e de comprometimento exigidos de cada agente público⁶.

Os resultados da análise desta categoria, desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, percebe-se que o Departamento de Gestão de Pessoas do Estado do RS avançou muito desde sua criação em 2019, no desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas, voltada aos agentes públicos do Poder Executivo do RS. Até então, não havia uma política de Gestão de Pessoas bem definida e com o propósito específico de qualificação dos mesmos. O objetivo da qualificação dos agentes públicos por meio do desenvolvimento das competências individuais é a entrega de melhores resultados à sociedade gaúcha, através da prestação de serviços públicos de qualidade realizados por estes agentes.

4.2 Atuação estratégica do departamento de gestão de pessoas e sua relação com ações de sustentabilidade

Nesta segunda subseção, aborda-se a atuação do Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP) e sua relação com ações de sustentabilidade, esta é a segunda categoria de análise deste estudo. A atuação do DEGEP em ações para sustentabilidade é pontual e assistencialista. Conforme relatado pela entrevistada 1, “o DEGEP atua em duas ações solidárias, a de páscoa e de natal. Na ação solidária de páscoa ocorre a arrecadação de doces e material escolar que são entregues em creches e escolas públicas de ensino fundamental e médio, inseridas no contexto de maior carência. No natal ocorre a campanha de arrecadação de brinquedos e cestas básicas que igualmente são distribuídos às entidades carentes. E uma terceira ação solidária promovida pelo DEGEP é a coleta de caixas de leite que são destinadas ao projeto Brasil sem frestas, utilizadas para melhorar o conforto térmico das casas”.

A entrevistada 2 relatou que “a destinação dos itens coletados é pré-definida pelo Departamento, que também é responsável pela organização do recolhimento das doações e

⁶ <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/matriz-de-competencias/>

logística para entrega nas entidades. Segundo ela esta campanha assistencialista tem crescido a cada ano, ou seja, a cada ano mais pessoas tem se engajado nesta causa”. Segundo a entrevistada 5, “as ações solidárias de natal e de páscoa abrangem todas as Secretarias de Estado alocadas no Centro Administrativo Fernando Ferrari, enquanto a terceira ação é específica da SUGEP. Ela reconhece que o Estado fica muito aquém do que poderia fazer em termos de desenvolvimento de ações para sustentabilidade”.

A análise desta categoria, da atuação estratégica do departamento de gestão de pessoas e sua relação com ações de sustentabilidade, resultou na constatação de que este departamento desenvolve ações pontuais e assistencialistas, porém não possuem ações estratégicas para sustentabilidade a nível institucional. Portanto, esta é uma lacuna que está aberta e merece uma atenção especial sua discussão e inclusão nas ações estratégicas do Poder Executivo do Estado do RS.

4.3 A relação das competências desenvolvidas pelo órgão do Estado com as competências para a sustentabilidade

Esta é a terceira e última subseção que aborda a análise das entrevistas da terceira categoria desta pesquisa, que trata sobre a relação das competências desenvolvidas pelo órgão do Estado com as competências para a sustentabilidade. Nas duas subseções anteriores tratou-se sobre as competências desenvolvidas pelo DEGEP e de suas ações estratégicas de gestão de pessoas na intersecção com ações de sustentabilidade.

No desenvolvimento das entrevistas foram apresentadas aos entrevistados cinco competências para sustentabilidade, a saber: pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica e interpessoal, e seus respectivos conceitos/definições com o objetivo de nivelar o conhecimento, caso a temática não fosse de conhecida.

Como resultado das entrevistas realizadas, verificou-se que nesta categoria, o Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP) não desenvolve nenhuma ação estratégica voltada para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais para sustentabilidade, inclusive a temática é pouco conhecida pelos entrevistados. Durante as entrevistas, enquanto se discorria sobre as definições das competências para sustentabilidade, os entrevistados realizavam pequenas intervenções demonstrando entender do assunto que estava sendo tratado, mas nenhuma delas tinha relação com alguma estratégia em desenvolvimento no DEGEP.

Atualmente nenhuma das cinco competências para sustentabilidade está contemplada na

matriz de competências única para o desenvolvimento dos agentes públicos do Poder Executivo do RS. Além de não constar na matriz, também não há sinergia entre as competências comportamentais, atualmente desenvolvidas pelo órgão do Estado, com as competências para sustentabilidade.

Após a análise desta categoria, a relação das competências desenvolvidas pelo órgão do Estado com as competências para a sustentabilidade, constatou-se que não há uma relação direta entre elas, mas algumas conexões podem ser realizadas. Na matriz de competências utilizada pelo Poder Executivo, no desenvolvimento de seus servidores não consta a competência pensamento sistêmico (quadro 1) com enfoque na sustentabilidade, mas consta a competência visão sistêmica (quadro 04). Embora esta competência na matriz da DEGEP seja voltada para o aspecto organizacional, portanto mais limitada, isso mostra que há um reconhecimento da importância do pensamento sistêmico, sendo um primeiro passo para que a ampliação da visão sistêmica para além da organização, envolvendo sociedade, meio ambiente e economia possa ser inserida.. Caso semelhante é a estratégia, como competência para sustentabilidade (quadro 01), ela possui enfoque na construção de estratégias voltadas para sustentabilidade, enquanto na matriz de competências do quadro 04, o enfoque de modo amplo está na sociedade que, de certa forma, tem uma relação direta com a temática da sustentabilidade. Encontram-se mais algumas conexões entre as competências da matriz do quadro 04, e a competência Interpessoal, do quadro 01. Destaca-se nesta análise que a referida competência para sustentabilidade atua fortemente no âmbito da colaboração, bem como a questão da resolução de problemas de forma colaborativa. Estes aspectos encontram um paralelo na matriz de competências do quadro 04, onde há um senso de coletividade e colaboração com outros indivíduos para compartilhar informações e conhecimentos. Também encontra-se na competência Interpessoal do quadro 01, a habilidade de comunicação e a geração de laços de comunicação em paralelo a competência da comunicação do quadro 04, matriz de competências utilizada para o desenvolvimento dos servidores do Poder Executivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo de explorar as competências organizacionais e individuais para sustentabilidade ou sua relação com as competências estratégicas em desenvolvimento no serviço público estadual do RS, por meio do Departamento

de Gestão de Pessoas, no âmbito do Poder Executivo.

Os resultados da pesquisa apontam que atualmente o DEGEP tem atuado significativamente no desenvolvimento de competências comportamentais junto aos agentes públicos de todas as Secretarias do Estado. Esta atuação ocorre de diversas formas, desde a capacitação dos servidores por meio da realização de cursos e fóruns até a formação no seu local de atuação, junto com seu líder.

Quanto à atuação estratégica do departamento de gestão de pessoas e sua relação com ações de sustentabilidade foram constatadas pequenas ações pontuais e assistencialistas, significativas para os grupos que são contemplados por estas medidas, mas em termos organizacionais são de baixa relevância. No que tange as competências para a sustentabilidade ou sua relação com as competências desenvolvidas pelo órgão do Estado, foram identificadas algumas ações estratégicas tênues voltadas para este fim.

Em suma, evidenciou-se nesta pesquisa que o Estado do RS avançou muito, nos últimos anos, no quesito de desenvolvimento de competências estratégicas entre seus 119 mil servidores. Contudo é necessário que os órgãos responsáveis pela criação e implementação de ações estratégicas organizacionais, do Estado do RS, voltem seu olhar às competências para sustentabilidade e desenvolva ações efetivas à sua implementação.

Pode-se destacar como limitações encontradas neste estudo a escassez de documentos onde constam as atribuições das chefias e dos servidores em cada divisão, do departamento. Para estudos futuros sugiro a realização de uma pesquisa para analisar os resultados alcançados por meio do desenvolvimento da matriz de competências comportamentais, utilizadas pelo Poder Executivo do Estado do RS.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- BARBIERI, J. C. *et al*, Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. São Paulo, **Revista de Administração Eletrônica**, v. 50, nº2, abr/jun 2010, p. 146-154.
- BRUNSTEIN, Janette; RODRIGUES, Andrea Leite. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1 (Jan-Mar), p. 005-024, 2014.
- BRUNSTEIN, Janette; SCARTEZINI, Vivian Neri; RODRIGUES, Andrea Leite. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências

societais. **Organizações & Sociedade**, v. 19, p. 583-598, 2012.

DA ROCHA, Suyene Monteiro et al. Sustentabilidade na administração pública. **Revista Esmat**, v. 8, n. 11, p. 105-120, 2016.

DEMAJOROVIC, J. & MARTÃO, M. S. (2014). Competências e inserção profissional de administradores em sustentabilidade. **Revista Pretexto**, 15(1), 48-66.

DIAS, Barbara Galleli. Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 28.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em Busca da Competência. **ANPAD**, 2000, p. 1-11. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-24.pdf>. Acesso em 12/03/2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

HOLDSWORTH, S., WYBORN, C., BEKESSY, S., THOMAS, I. (2008). Professional development for education for sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 9(2), 131-146.

JACOB, P. R., RAUFFLET, E., ARRUDA, M. P. (2011). Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, 12(3), 21-50.

JESUS, Wewrton Santos de; LIMA, João P. Mendonça. **O Estudo de Caso**. Aula 5, 2012, p. 53-61. Disponível em: https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/12230130072012Pesquisa_em_Ensino_de_Qu%C3%83%C2%ADmica_aula_5.pdf

KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. Rio de Janeiro, **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, Artigo 3, Set. 2017, p. 428-444.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 52.

MELO NETO, F. P. de; BRENNAND, J. M. **Empresas Socialmente Sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004, p. 72-89.

MOURA, et. Al. Competências requeridas no mercado globalizado. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.) **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009. p. 77-98.

MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Claudia; GALLELI, Barbara. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 91-110, abril 2016.

PALMA, Lisiane Celia; DE CAMPOS JUNGES, Vanessa; DE CAMPOS, Simone Alves Pacheco. Competências para sustentabilidade: Análise dos currículos de administração. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 4, 2022.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAAD, Danielle de Souza; FOLETTO, Jussara; MACHADO, Marcos Vinícios. **A sustentabilidade centrada no trabalho do indivíduo**. Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura, p. 726-728, 2018.

SANTOS, É. H.; SILVA, M. A.. Sustentabilidade Organizacional: um novo modelo de negócio. São Paulo, **Revista Ciência Contemporânea**, jun./dez. 2017, v.2, n.1, p. 75 – 94.

STEFANO, S.R. & ALBERTON, A. (2018). Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Capital Científico**, 16(4), 117-130.

TARRANT, S. P. & THIELE, L.P. (2019). Practice makes pedagogy—John Dewey and skills-based sustainability education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 17(1), 54-67.

TEIXEIRA, Gylmar; STEFANO, Silvio Roberto; KÜHL, Marcos Roberto. Competências para Sustentabilidade: análise em uma Instituição Financeira. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 11, p. e028111425-e028111425, 2019.

VILLAC, Teresa; CADER, Renato. GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE: POR QUE ESTE TEMA IMPORTA NO BRASIL?. **Revista da EMERJ**, v. 25, n. 1, p. 184-197, 2023.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5.ed – Porto Alegre : Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo, Atlas, 2012, p. 68.

<https://planejamento.rs.gov.br/gestao-de-pessoas> acesso em 17/08/2023.

<https://gestaodepessoas.rs.gov.br/estrutura-administrativa/> acesso em 17/08/2023.

WALS, A. E. J. & SCHWARZIN, L. (2012). Fostering organization sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**, 19(1). 11-27

WIEK, Arnim; WITHYCOMBE, Lauren; REDMAN, Charles L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability science**, v. 6, p. 203-218, 2011.

WILSON, Andrew; LENSSEN, Gilbert; HIND, P. Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility: a research report for the European business in society. UK: **European Academy of Business in Society-EABIS**, UK, 2006.