



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Lalyne Bastos de Souza

**A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS
TRANSVERSAIS NA SUSTENTABILIDADE
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA CLINIBEN**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:
**Prof. Doutora Maria Emília Pereira
Fernandes**
**Prof. Doutora Carla Marisa Rebelo de
Magalhães**

julho de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual

CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Sempre acreditei que a gratidão genuína é um dos sentimentos mais nobres e belos que existem, especialmente quando temos a oportunidade de expressá-la no decorrer de nossa vida.

Quero iniciar este momento agradecendo a Deus, pelo seu infinito amor, proteção e ação sobre a minha vida e a de todos aqueles que fazem parte dela. Se estou aqui é unicamente por sua vontade e amor.

Agradecer às minhas professoras orientadoras, Prof. Doutora Maria Emília Pereira Fernandes, pela atenção, e à Prof. Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães por todo o apoio, disponibilidade, compreensão e ensinamentos que me forneceu em todas as fases de elaboração deste trabalho.

À minha família, especialmente representada pela minha mãe, Carmen Silvia Bastos de Souza, que não apenas me incentivou, compreendeu e apoiou, como também suportou a dor da saudade de morarmos em países diferentes.

Ao meu amigo – irmão Álvaro Leal Sanches Filho, por estar presente na minha vida e jamais deixar-me fraquejar na busca do meu crescimento pessoal e profissional.

À minha amiga Juliana Paz, cuja amizade ganhei por meio deste mestrado e que muitas vezes procurei na busca de coragem para seguir com este objetivo.

Agradeço ainda à Universidade do Minho e a todos os colaboradores que constituem a Escola de Economia e Gestão, pela oportunidade e apoio no decorrer destes anos de convivência.

A minha gratidão também vai para a empresa Cliniben e para todos aqueles que participaram e/ou contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa.

O meu forte abraço para todas as pessoas que cruzaram o meu caminho e que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento e o meu desenvolvimento.

A todos, a minha sincera gratidão!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Mas declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Fatores como a globalização e a velocidade com a qual as informações se propagam no planeta fizeram com que as organizações passassem a procurar a sustentabilidade dos seus negócios por meio de uma maior responsabilidade entre a lucratividade, o bem-estar social e ainda ao uso racional dos recursos naturais, de forma a garantir que as futuras gerações possam usufruir dos seus benefícios. Tornar-se sustentável num contexto tão imprevisível também trouxe mudanças na forma como a sociedade percebe o conjunto de competências consideradas ideais para que os trabalhadores possam tornar-se mais eficientes num mercado altamente competitivo.

Assim, este estudo tem como objetivo identificar quais as *soft skills* consideradas mais importantes para uma organização que procura a sua sustentabilidade, compreender qual a visão do empregador no momento da contratação de novos colaboradores e compreender quais são os pensamentos e ações que as organizações têm procurado para utilizar tais competências em prol da sustentabilidade.

Neste sentido, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a sustentabilidade, as competências e as suas classificações e de que forma podem estas alinhar-se com a busca da sustentabilidade do negócio. Na operacionalização, realizou-se um estudo de caso da empresa Cliniben onde, por meio de uma metodologia qualitativa e exploratória, realizada através de entrevistas semiestruturadas junto aos principais gestores da organização, tornou-se possível alcançar os objetivos da pesquisa.

Foram entrevistados sete gestores, que demonstraram total conhecimento e envolvimento com o tema da sustentabilidade e com a importância das competências transversais na sua conquista/equilíbrio. Entre as competências mais valorizadas pela empresa destacamos a inteligência emocional, empatia, resolução de problemas, organização e flexibilidade, entre outras também consideradas valiosas para o negócio.

Observou-se neste estudo de caso que a empresa estudada procura vivenciar o processo de sustentabilidade, valorizar as *soft skills* e enfrentar os inúmeros desafios que tais escolhas apresentam no mercado.

Palavras-Chaves: Sustentabilidade, Competências Transversais, Organização, Competividade, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Factors such as globalization and the speed with which information spreads across the planet have led organizations to seek sustainability in their businesses through a greater responsibility between profitability, social welfare, and the rational use of natural resources, to ensure that future generations can enjoy its benefits. Becoming sustainable in such an unpredictable context has also brought changes in the way society perceives the set of skills considered ideal for workers to become more efficient in a highly competitive market.

So, the objectives of this study are to identify which soft skills are considered the most important for an organization that seeks sustainability, to understand what the employer's vision is when hiring new employees and to understand what thoughts and actions organizations have sought to use these skills for sustainability.

In this sense, bibliographic research on sustainability, competencies, and their classifications and how they can be aligned with the search for business sustainability was carried out. In the operationalization, a case study of the company Cliniben was performed, through a qualitative and exploratory methodology, conducted through semi-structured interviews with the main managers of the organization and it became possible to achieve the research objectives.

Seven managers were interviewed, who demonstrated full knowledge and involvement with the theme of sustainability, as well as the importance of soft skills in its achievement/balance. Among the competencies most valued by the company we highlight emotional intelligence, empathy, problem solving, organization, and flexibility, among others, also considered valuable for the business.

It is observed in this case study that the company that is the object of this study seeks to experience the sustainability process, to value the soft skills and face the numerous challenges that such choices present in the market.

Keywords: Sustainability, Transversal Skills, Organization, Competitiveness, Competitive Advantage.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES	xi
CAPÍTULO I.....	1
1.1 Introdução.....	1
CAPÍTULO II.....	4
REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Sustentabilidade organizacional: conceitos e importância	4
2.2 Competências – conceitos e importância.....	12
2.3 Competências transversais (Soft Skills).....	22
2.4 Competências para sustentabilidade	28
2.5 Processo de recrutamento e seleção: a visão dos empregadores	37
2.6 Competências para a sustentabilidade: um estudo de caso.....	40
CAPÍTULO III.....	42
METODOLOGIA	42
3.1 Perguntas de partida da investigação	44
3.2 Objetivos da investigação	45
3.3 Universo e amostra da investigação.....	46

3.4 Instrumento de recolha de dados.....	47
3.5 Procedimento de recolha de dados.....	48
3.6 Análise de dados.....	49
CAPÍTULO IV	51
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	51
CAPÍTULO V	76
DISCURSÃO DOS RESULTADOS	76
CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
APÊNDICE	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tripé da Sustentabilidade.....	5
Figura 2: Comparing skills demande, 2018 vs 2022	31
Figura 3: Top 15 skills for 2025.....	33

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Componentes da Competência.....	15
Quadro 2: Definição de Competências Transversais e Técnicas.....	16
Quadro 3: Definição de Competência em Diferentes Processos de Gestão de Recursos Humanos.	39
Quadro 4: Categorias e Dimensões.....	52
Quadro 5: Categorias, Dimensões e Componentes (análise horizontal)	52
Quadro 6: Empresa e entrevistados.....	55
Quadro 7: Ações direcionadas para a Sustentabilidade	57
Quadro 8: As competências transversais mais valorizadas na empresa	60
Quadro 9: Importância das competências transversais nos pilares da sustentabilidade.....	63
Quadro 10: Importância das Soft Skills ao analisar o colaborador	67
Quadro 11: Ações da Empresa no incentivo das Soft Skills	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

DISC	Dominncia, influncia, estabilidade e conformidade
FEM	Fórum Econmico Mundial
GRH	Gesto de Recursos Humanos
ITO	Instruo Tcnica Operacional
OIT	Organizao Internacional do Trabalho
PME's	Pequenas e mdias empresas
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleo
STD	Sociedade em Transformao Digital
TD	Transformao Digital
TI	Tecnologia da Informao
WEF	World Economic Fórum

CAPÍTULO I

O primeiro capítulo deste trabalho de investigação, apresenta uma breve introdução sobre os temas que serão observados no decorrer deste estudo, direcionados para a sustentabilidade organizacional, as competências e ainda as *soft skills*. Neste sentido, apresentaremos de maneira breve como será realizada a divisão do trabalho, as suas características e ainda os seus objetivos principais.

1.1 Introdução

A sobrevivência, crescimento e desenvolvimento no mercado globalizado, têm exigido das organizações uma mudança contínua e uma evolução na sua mentalidade, no que se refere a assuntos que interfiram direta ou indiretamente na sua postura diante dos seus clientes, sejam eles, internos ou externos. Tal atitude reflete-se nas questões éticas, na transparência das suas atividades e, especialmente, na sua responsabilidade com a melhoria social e ambiental do planeta.

Nas últimas décadas, o conceito de sustentabilidade passou a fazer parte do dia a dia das organizações, que passaram a ter mais responsabilidade no seu processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, a avaliar os impactos das suas atividades na sociedade, no ambiente e na economia, de forma estratégica e competitiva. Tal comportamento demonstra o interesse e a preocupação das empresas em encontrar o equilíbrio entre o seu lucro, a qualidade dos seus produtos/serviços e o interesse/necessidades do meio ambiente.

Elkington (2012) considera que a sustentabilidade organizacional é o fundamento que assegura que as ações de hoje não limitarão as opções económicas, sociais e ambientais para as futuras gerações e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares - o *triple bottom line* - os resultados económicos, ambientais e sociais. Para o autor, a sustentabilidade organizacional não deve basear as decisões em apenas um dos pilares. Elkington (2012) também enfatiza que este não é um assunto exclusivo para as grandes corporações, mas de toda a cadeia de negócios, passando pelos grandes e pequenos fornecedores e organizações.

Diante da importância deste processo no ambiente organizacional, torna-se um desafio para as empresas encontrar, contratar e reter profissionais capacitados e cujos pensamentos e atitudes possam refletir verdadeiramente a prática da sustentabilidade. Para

alcançar os seus resultados, a empresa precisa alinhá-los com as competências individuais, de forma a garantir o cumprimento da eficácia das suas atividades.

Como resultado de tantas transformações, as competências individuais conquistaram uma nova imagem e importância no ambiente corporativo, e tornaram-se cada vez mais valorizadas no mercado evolutivo e, conseqüentemente, apresentando novas exigências aos profissionais. Analisar, conhecer e desenvolver as competências dos seus profissionais tornou-se um fator estratégico nas organizações, que ao compreender a relevância deste processo, destacam a necessidade de desenvolvimento das competências transversais do indivíduo.

A enorme transformação no mercado de trabalho originada pela Indústria 4.0 afeta o papel dos profissionais industriais de forma a potencializar as tecnologias a ela associada. As funções e as competências necessárias para trabalhar num futuro próximo irão ser modificadas, tornando-se muito mais exigentes. Muitas profissões deixarão de existir, mas outras tantas irão surgir, sendo o principal desafio a adaptação dos profissionais no contexto da 4.0.

É fundamental repensar no portfólio das competências necessárias que o profissional tem de desenvolver para se conseguir adaptar e assegurar que existem condições, recursos e oportunidades de aprendizagem para que as competências técnicas e transversais sejam desenvolvidas, sendo que o sistema educacional tem um papel crucial, pois é o principal potencializador neste desenvolvimento (Costa, 2018; Delgado, 2020).

Ao analisar este contexto e reconhecendo a importância da valorização das competências transversais nas empresas, este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso na empresa Cliniben, procurando identificar que competências transversais são consideradas mais importantes para uma organização que procura a sua sustentabilidade num mercado tão incerto e imprevisível. Também são objetivos deste estudo perceber qual a visão do empregador no momento da contratação de novos colaboradores e que pensamentos e ações as organizações têm buscado para utilizar tais competências em prol da sua vantagem competitiva e sustentabilidade.

Entre os objetivos secundários, procuramos apresentar quais as dificuldades ocasionadas pela ausência dessas competências e o que a empresa Cliniben tem feito para que tais competências sejam desenvolvidas nos seus profissionais de forma que estes possam construir um ambiente corporativo sustentável.

A contextualização encontra-se dividida em quatro tópicos de estudo da literatura já

existente sobre o tema proposto, realizando-se na introdução, o enquadramento do tema, a definição dos objetivos, metodologia e organização geral da dissertação.

O primeiro capítulo diz respeito à revisão bibliográfica, onde o tema principal está direcionado para a apresentação dos conceitos sobre a sustentabilidade organizacional, seguido das ideias conceituais de competências, particularmente as *soft skills*, e ainda a apresentação do alinhamento entre as competências transversais e a sustentabilidade organizacional. O segundo capítulo destina-se à metodologia e às suas aplicações na pesquisa realizada, onde se apresentam as técnicas de recolha de dados e o processo de análise dos mesmos. O terceiro capítulo mostra-nos a apresentação e discussão dos resultados.

Os dados obtidos são apresentados de forma descritiva, acompanhados por uma análise crítica. Por fim, o quarto capítulo diz respeito à conclusão e considerações do trabalho, onde se apresentam os principais resultados da investigação e as limitações, assim como sugestões a considerar para futuras investigações.

Entender essa dinâmica não é fácil e tem sido um grande desafio para as organizações, que têm compreendido que para se tornarem sustentáveis, precisarão de alterar os seus negócios, realizando mudanças que exigirão novas habilidades, comportamentos e pensamentos nas suas lideranças. Implementar e incorporar a sustentabilidade está diretamente associado com a gestão de competências das suas lideranças e equipas e, somente por meio deste processo, é que será possível alinhar um perfil de competências com as necessidades organizacionais e alcançar uma vantagem competitiva.

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo apresenta a revisão de literatura sobre os principais temas deste estudo, iniciando com a sustentabilidade organizacional, passando pelas competências, as *soft skills* e ainda apresentando a relação existente entre estes conceitos.

2.1 Sustentabilidade organizacional: conceitos e importância

Os últimos séculos que vivenciamos foram marcados por diversas mudanças e revoluções nas áreas industrial e tecnológica, sendo as mesmas responsáveis pelo surgimento de novas e promissoras técnicas produtivas. Toda essa evolução permitiu que a capacidade de produtividade das organizações crescesse de forma acelerada. No entanto, tamanha velocidade do crescimento e a consequente necessidade de geração de riquezas acabaram culminando numa série de efeitos colaterais para a sociedade na qual o modelo produtivo se insere, o que levou a questões sobre a impossibilidade de subsistência (Jevons, 1865 apud Mueller, 1998; Malthus, 1998).

Desde então, essa sociedade passou a enfrentar o agravamento de problemas como concentração de riquezas, desigualdade social, desemprego, prejuízos ambientais (Carson, 1962), novas formas de abordagem em relação ao planeta (Boulding, 1966), dificuldades nas relações entre as empresas, e destas com a sociedade (Carroll, 1979; Friedman, 1970), além de questões relacionadas à própria possibilidade de subsistência.

A partir daí, começaram a surgir muitas teorias, pesquisas, estudos, enfim, novos pensamentos direcionados a criação e ao desenvolvimento de um modelo capaz de aliar todo o processo de crescimento e desenvolvimento tecnológico com a qualidade de vida dos seres humanos, permitindo que as pessoas pudessem conviver bem com o meio ambiente e com a sociedade em geral.

As últimas décadas do século XX trouxeram ao contexto global o termo “sustentabilidade”, que apresenta à sociedade uma ideia de que o processo de desenvolvimento precisa e pode existir sem prejudicar ou causar perdas ao meio ambiente. Tornou-se necessário aprender a utilizar os recursos oferecidos pela natureza de maneira eficiente e responsável, de forma a garantir as futuras gerações uma sociedade mais justa e próspera, com melhor qualidade ambiental e de vida.

O entendimento da sustentabilidade na visão de Elkington (2012) parte do pressuposto de que as organizações devem considerar os resultados económicos, sociais e ambientais, o chamado “*triple bottom line*”. Dessa forma, a sustentabilidade organizacional propicia lucro aos acionistas ou proprietários, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém relações. Essa expressão tornou-se conhecida no mundo corporativo e indica que as empresas devem atuar com as dimensões ambientais e sociais integradas com as estratégias económicas.

Triple bottom line é um termo usado para descrever uma estratégia para operacionalizar o planeamento, monitoramento, medição e relato do desenvolvimento sustentável. Abrange os valores, as questões e processos que precisam de ser abordados para minimizar os danos resultantes de ações, demonstrando preocupação com os valores económicos, sociais e ambientais (Mahoney & Potter, 2003).



Figura 1: Tripé da Sustentabilidade
Fonte: Adaptação dos três pilares de Elkington (1997).

As empresas têm direcionado atenção, esforços e empenho em alinhar a sustentabilidade com as suas estratégias de negócios, compreendendo que ambas precisam de caminhar juntas para alcançar os objetivos, metas e interesses dos stakeholders, bem como, a sua sobrevivência no mercado.

O desenvolvimento sustentável é, de acordo com Mebratu (1998), um fenómeno multidisciplinar. Tal característica faz que seja necessária a observação de inúmeras ciências, como as ciências aplicadas. Nesse sentido, importa para a gestão na medida em que as

organizações expressam ou buscam expressar um engajamento com causas sustentáveis (Gladwin, Kennelly & Krause, 1995).

O referido engajamento será denominado na literatura como “sustentabilidade organizacional”, que, em síntese, agrega à gestão das organizações a responsabilidade de inserir preocupações relacionadas ao desenvolvimento sustentável em decisões estratégicas (Van Marrewijk, 2003).

Com o intuito de compreender o desenvolvimento sustentável de organizações produtivas, Savitz e Weber (2007) conceituam essa expressão como a busca de um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente sustentável. A organização sustentável seria aquela que consegue, efetivamente, gerar lucro para proprietários e acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém interações (Léon-Soriano, Muñoz-Torres & Chalmeta-Rosalen, 2010).

As ações organizacionais sustentáveis são, conforme argumentação de Munck e Souza (2009), as que causam o menor impacto ambiental possível por meio de atividades operacionais preocupadas em simultaneamente promover um desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência das gerações presentes e futuras.

Os três aspectos da sustentabilidade podem ser trabalhados de forma distinta, porém a busca de encontrar um equilíbrio na criação e desenvolvimento das atividades primordiais de sustentabilidade econômica, ambiental e social passou a ser um dos maiores desafios das organizações, bem como de suas principais lideranças, uma vez que são observadas e reconhecidas pelos clientes como diferenciais no mercado e conseqüentemente promovem vantagem competitiva.

Conforme Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008), sustentabilidade econômica refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis, ou seja, representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços.

A viabilidade econômica é o argumento central do desenvolvimento sustentável, uma vez que é por meio da circulação de riquezas e da geração de lucros que são providos os empregos e proporciona-se à comunidade a possibilidade de melhoria de suas condições de vida (Autio et al., 2014).

Ao pilar econômico reunimos as práticas econômicas, financeiras e administrativas da empresa, sendo este uma esfera crítica, uma vez que a empresa que não consegue ter lucro é

condenada à falência. Pontos como o adequado gerenciamento dos gastos, a eficiência nos processos, a capacidade de produzir com menos, a reutilização de produtos, o investimento em energias alternativas e a preocupação com menores impactos ao ambiente, passaram a ganhar a atenção e o maior foco nas empresas, pois são fatores que contribuem fortemente para a geração de lucros.

A sustentabilidade ambiental refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização, sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, procure minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos, tanto em processos de entrada quanto de saída (Krajnc & Glavic, 2005). Segundo esses autores, a sustentabilidade ambiental refere-se ao uso racional dos recursos naturais, como energia e materiais, bem como à preservação e à recomposição dos espaços naturais (fauna, flora e recursos hídricos). Práticas ambientais contribuem para a redução dos insumos utilizados na produção, melhor qualidade e menores custos de produção, bem como menos poluição ambiental (Severo et al., 2015).

Portanto, a responsabilidade sobre o espaço natural compreende preocupações além do simples cumprimento da lei, ou iniciativas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos, envolvendo um tratamento que, efetivamente modifique as operações organizacionais (Petrini & Pozzebon, 2010).

Neste contexto, as organizações passaram a se preocupar em usar os recursos naturais de forma racional, mudando sua mentalidade, seus comportamentos e suas ações no mundo dos negócios, pois agora, não basta conquistar e manter a lucratividade, torna-se necessário assumir a responsabilidade de ajudar e/ou contribuir para que as futuras gerações também possam usufruir dos recursos que a natureza oferece.

No que se refere a sustentabilidade social, de acordo com Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008), diz respeito ao alcance da igualdade e à participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades. Krajnc e Glavic (2005) afirmam que a sustentabilidade social sob a óptica das organizações refere-se às atitudes organizacionais em relação aos próprios colaboradores, fornecedores, contratados e consumidores, além de impactos na sociedade em geral, para além de seus domínios.

Adicionando o comportamento ético e socialmente responsável as suas habilidades, as organizações ganham o respeito das pessoas e das comunidades que são impactadas por

suas atividades, o que leva a sociedade a reconhecer suas atitudes. Portanto, a responsabilidade social está se tornando cada vez mais importante para o sucesso do negócio, que cria perspectivas para a construção de um mundo mais próspero, justo social e economicamente (Agafonow, 2014; Ghoul et al., 2011; Instituto Ethos, 2013; Lo & Sheu, 2007).

A responsabilidade social tem sido uma das estratégias sustentáveis mais utilizadas pelas organizações, uma vez que impactam diretamente as pessoas que atuam no negócio, gerando melhorias no ambiente organizacional, maior motivação dos funcionários e ainda uma imagem mais confiável perante os stakeholders.

Nesse sentido, podemos observar que todos os movimentos de melhoria e crescimento planejados pelas organizações, devem analisar os impactos causados nos stakeholders, pois, quando estes forem envolvidos e se comprometerem nos processos, tornasse-a possível aumentar os potenciais das equipas internas, aumentando os ganhos tangíveis e intangíveis que contribuem para aumentar a competitividade organizacional. A concepção baseada nos três aspetos fundamentais do ser sustentável assegura tanto o crescimento económico quanto a atenção à qualidade ambiental e à justiça social (Jamali, 2006).

Em seu contributo ao tema, Callado (2010) também afirma que os três aspetos da sustentabilidade organizacional (social, ambiental e económica) devem ser trabalhados de forma conjunta, objetivando o alcance de uma instância maior e mais complexa, que é o desenvolvimento sustentável.

Podemos observar que para obter a sustentabilidade, as organizações precisam de passar por processos de transformação e adaptação ao mercado, realinhando os seus produtos, sistemas e recursos baseada numa estreita relação com o ambiente natural. Torna-se necessário dar atenção a esta capacidade de perceber os limites e salientar o ambiente natural, a interconexão física entre as organizações e o ecossistema e as implicações ecológicas a longo prazo nas estratégias empresariais (Blowfield, 2013).

Na prática, quanto maior e mais desenvolvida for a organização, maior será a relação que a mesma tem com o ambiente e com as pessoas que se encontram em torno de suas principais operações. Elevados investimentos financeiros acabam por se tornar uma consequência desta relação. Outro fator colateral encontrado, são as inúmeras leis e regulamentações relacionadas a sustentabilidade que foram criadas nas últimas décadas, e que a tornam quase que uma obrigatoriedade no mercado. De acordo com Trevisan et al.

(2008, p. 2), a “[...] responsabilidade socioambiental deixou de ser uma opção para as organizações, ela é uma questão de visão, estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência”.

A sustentabilidade aplicada ao contexto das organizações envolve relações múltiplas de troca entre o aspecto social, económico e ambiental, almejando a seguridade e o bem-estar das gerações presentes e futuras a partir do uso racional e consciente dos recursos disponíveis (Brunstein, Scartezini & Rodrigues, 2012). Nesse cenário, as empresas desempenham um papel de grande importância, especialmente no que se refere ao compromisso que a gestão assume diante dos valores de sustentabilidade e suas práticas no desenvolvimento produtivo, competitivo e tecnológico que são aplicados no meio em que estão inseridos.

As empresas precisam alcançar a capacidade de se adaptarem às mudanças de contexto, denominado por Teece, Pisano e Shuen (1997) como uma capacidade dinâmica e que acontece por meio da interação de recursos e competências (funcional e organizacional), a fim de obter vantagem competitiva. Nesse sentido, Araújo, Dubois e Gadde (2003) destacam que o desempenho e limites firmes são influenciados pelas decisões sobre a forma como a organização se relaciona com outros colegas em seu ambiente.

Percebe-se então que os recursos são elementos inerentes à empresa e que geram valor para a organização, que só podem ser transferidos com os custos e com o qual a organização é capaz de desenvolver estratégias para manter ou obter uma determinada posição no mercado competitivo (Barney 1991a, 1991b; Besanko et. al., 2013). Os recursos estratégicos devem apresentar alguns atributos: recursos valiosos; recursos raros; recursos imperfeitamente inimitáveis; estrategicamente insubstituíveis (duráveis) (Barney, 1991a; 1991b) a fim de gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa. Makadok (2001) acredita que os recursos estratégicos podem influenciar outros recursos, aumentando a produtividade por meio da expansão de uma competitividade da organização.

Na literatura, encontramos o termo vantagem competitiva como uma busca constante das empresas, porque estar em uma posição privilegiada, apresentando características únicas de serviços e/ou produtos, gera e mantém essa posição no setor industrial, considerando as relações da empresa com outras (Porter, 1980; Barney, 1991a; 1991b; Araújo, Pisano & Shuen, 2003).

A vantagem competitiva sustentável torna-se de fundamental importância para se perceber todos os valores relacionados a bens e serviços que poderão ser considerados pela empresa como elementos de vantagem competitiva e que poderão ser traduzidos em

melhorias no desempenho em relação a concorrência. De acordo com Paladino (2007), o desempenho organizacional visa à qualidade e rentabilidade dos bens e serviços e ao retorno dos investimentos, bem como à redução dos custos operacionais, compondo o desempenho global da empresa contra a concorrência.

Para Pfeffer (2005) é aquilo que nos distingue dos nossos concorrentes, que proporciona benefícios económicos positivos e não é facilmente replicável. Como as outras fontes de sucesso competitivo diminuíram a sua importância, o que permanece como fator diferenciador, crucial da organização, são as pessoas e a forma como trabalham (Pfeffer, 2005).

Os fatores de competitividade tradicionais são a tecnologia, a produção e os recursos financeiros. “Estes, mais cedo ou mais tarde, são imitáveis pela concorrência, restando as pessoas, como fatores inimitáveis que são. A posição competitiva da empresa depende de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver no projeto da empresa e de as transformar em fator de vantagem competitiva. A sua gestão torna-se um processo estratégico, cuja contribuição é central para os resultados e competitividade da organização” (Rego et al., 2012, 71).

Na perspectiva de Zarifian (1999) ocorreram três mutações no mundo do trabalho, que fundamentaram a utilização de um modelo de competências na gestão das organizações. A primeira mutação é a imprevisibilidade dos acontecimentos com que as organizações são confrontadas; a segunda é a comunicação e a necessidade de partilha de informação entre os trabalhadores; e por último a noção de serviço, o colaborador trabalha não só em prol do cliente externo, mas também do cliente interno (cit. por Fleury & Fleury, 2001). Le Boterf (2006) afirma que as organizações perceberam que, no tecido empresarial atual, os procedimentos não são suficientes, e que as pessoas são valiosas para o sucesso organizacional, tornando-se assim fulcral confiar nas competências dos profissionais.

É neste panorama que emerge a importância da gestão de competências como sendo a maneira de identificar rápidas mudanças no mercado (Resende, 2000) ou a postura aberta perante eventos externos, como situações de mercado imprevisíveis ou alteração no modo de vida da sociedade (Zarifian, 2001). Este fato ocorre diante do processo de harmonização de interesses organizacionais com as crescentes exigências dos consumidores por uma gestão sustentável.

Brandão e Guimarães (2001) defendem que a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que tem como ponto inicial a estratégia da organização e que direciona suas ações para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento de seus objetivos (Munck, Munck & Borim-de-Souza, 2011).

Ao tratar-se das competências das organizações, ou das competências organizacionais, não se menciona a ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas se concebe a organização competente em determinados aspectos, justamente pela decorrente competência de gerir suas redes de relacionamento e de desenvolver as competências dos indivíduos nelas inseridos (Borim-de-Souza, 2010).

Nesse contexto, Fischer (2002) salienta que um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma organização se estabelece para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

A partir do momento em que consegue aproximar os indivíduos e as organizações, a gestão de competências consegue facilitar discussões sobre problemas no ambiente organizacional, sejam eles, econômicos ou socioambientais. Pode-se considerar que tal gestão vem a atender anseios sociais que almejam ações concretas voltadas para a sustentabilidade.

Mesmo com todas essas mudanças e constatando que a maioria das organizações já incluem em sua estratégia e operações a busca contínua pela sustentabilidade, fazendo deste movimento uma parte importante de suas missões e visão para o futuro, ainda é difícil encontrarmos organizações que de fato sejam referências neste campo e que possam servir de exemplo para outras que desejam alcançar elevados e eficientes níveis de sustentabilidade.

As empresas apresentam grande dificuldade de trabalharem com modelos que possam aliar o planejamento estratégico e a sustentabilidade. O que se encontra, na prática da gestão empresarial, é uma diversidade de instrumentos de gestão, muitos dos quais de grande qualidade, porém que não demonstram a capacidade de executar tal interação entre a sustentabilidade e a estratégia de negócios na qual a empresa está inserida (Baumgarten, 2002).

Apesar disso, percebe-se então que as empresas estão a buscar cada vez mais o envolvimento com a sustentabilidade, incentivando o debate sobre o tema e buscando continuamente identificar maneiras pelas quais possam criar, desenvolver e aprimorar novas formas de produção e de gestão de recursos que possam convergir para o crescimento e

aprimoramento de práticas relacionadas a cada um dos pilares que encontramos em sua fundamentação.

O comportamento das organizações passa a refletir ativamente as demandas de movimentos internos e externos ao ambiente no qual está inserida, produzindo assim um reposicionamento e uma nova consideração de comportamentos e atitudes. Tais atitudes procuram estar inseridas no posicionamento estratégico que direciona o comportamento socioeconômico dessas empresas, motivo pelo qual a sucessão de mudanças, na busca de alinhamento com os anseios da sociedade, governo e demais entidades, se torna um desafio na busca de um desenvolvimento sustentável (Munck & Souza, 2009).

Vale ressaltar que as articulações entre os modelos de competências e as práticas de gestão sustentáveis adotados pelas empresas tendem a resultar em procedimentos benéficos a economia, ao meio ambiente e a sociedade. O conhecimento claro e detalhado a respeito dos anseios pessoais, estratégias empresariais e interesses sociais permite a maior participação dos diversos stakeholders em situações envoltas por condicionantes sustentáveis.

2.2 Competências – conceitos e importância

No decorrer das últimas décadas, disciplinas como gestão, educação, psicologia e política tem criado e desenvolvido diversos conceitos sobre competências, apresentando a sociedade diversos significados e benefícios das mesmas a nível individual e coletivo.

No início da década de 40, surge a noção de incerteza e mudança, bem como a complexificação do mercado e reestruturação do tecido produtivo acompanhado de uma galopante evolução tecnológica (Perez, 2005). O trabalhador é confrontado com novas exigências e a gestão do trabalho passa a acontecer de uma forma distinta. O indivíduo passa a ser qualificado em relação à contribuição para a eficiência do processo produtivo e em relação à sua posição salarial (Zarifian, 2003).

É neste momento que as empresas revelam a necessidade de explorarem e desenvolverem de forma diferenciada os seus recursos humanos, na medida em que os novos parâmetros ao nível da produtividade e da qualidade requerem do trabalhador muito mais do que fora exigido ao artesão e ao operário (Stroobants, 1998). Esta conjuntura faz emergir o conceito de competência no seio das organizações (Zarifian, 2003). Neste período, o

trabalhador é visto na organização como um ator que participa, influencia e é influenciado por todo esse contexto.

Nesta ocasião, o trabalhador passa a ser observado como um agente capaz de influenciar e ser influenciado por todo o contexto social e económico da época. Conceitos relacionados a ideia de saber, saber-fazer e a própria competência passam a ter um novo significado, dando início a um novo modelo de gestão de Recursos Humanos.

Passadas quatro décadas da crise económica que assolou as economias ocidentais, desde o início dos anos 70 do século XX, emerge a aceitação de que não se está mais, face a uma crise conjuntural, mas diante um novo paradigma de regulação económico e social, marcado por características distintas no domínio das relações de trabalho e emprego, que vieram acentuar a importância do conceito central de competência (Parente, 2017).

A revisão da literatura nos mostra que o conceito de competência surge entre as décadas de 60 e 70 na América, com associação direta aos traços de personalidade e ao desempenho do indivíduo, dando um novo direcionamento aos negócios, que até então eram constituídos de uma organização de trabalho extremamente rotineira, previsível e simples, na qual se valorizava equipamentos e muito pouco o ser humano. A partir do surgimento deste conceito, mais precisamente na área de Recursos Humanos, observa-se uma enorme quantidade de autores cujo trabalho/estudos está direcionado a este tema.

Para Kilimnik e Sant'Anna (2006), a primeira pesquisa representativa sobre competências é dos ingleses McClelland e Dailey (1972), que definiram competência como características individuais observáveis (conhecimentos, habilidades e valores) usadas no trabalho ou em outras situações da vida com o objetivo de ter um desempenho superior.

Estes e outros autores, passam a observar o indivíduo de maneira diferente, percebem sua capacidade de desenvolver habilidades, conhecimentos diversos e especialmente o de apresentar atitudes, que quando mobilizados, podem ser representados através de competências que passam a ser analisadas/observadas em desempenhos melhores do que aqueles que apresentavam anteriormente. Competências mobilizadas por diversos indivíduos geram o aprendizado de grupo e, quando somadas, contribuem para o desenvolvimento organizacional, entendido como o constructo de aprendizagem organizacional (Freitas & Brandão, 2006).

O conceito de competência é antigo, porém, com o avanço da globalização e constante necessidade de mudanças e aperfeiçoamento dos processos produtivos nos mais diversos

setores económicos, ele foi reinventado (Fleury, 2001). Para Zarifian (2001), os conceitos de competências atuais são derivados dos conceitos da década de 1970, tipificando competências para o emprego. As definições de educação por competências e gestão por competências foram criadas na década de 1980, derivadas dos conceitos de competências, empregados na época (Zarifian, 2001).

As competências traduzem a parte explícita, observável e concreta de tudo aquilo que não é visível das características de um indivíduo, sendo necessária a junção de três condições para a sua aplicação: a disposição da própria pessoa para fazer algo, o saber mobilizar os recursos que tem disponíveis para realizar a tarefa, e finalmente a capacidade de aplicar num determinado contexto e experiência profissional (Le Boterf, 2013).

Para Fleury e Fleury (2006, p. 26), por exemplo, a palavra competência é utilizada no senso comum para “designar pessoa qualificada para realizar algo”. E complementam argumentando que “seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo.”

Diversas são as definições atribuídas à expressão competências individuais. Uma definição clássica de competência, e reconhecida pelos profissionais de Recursos Humanos, é aquela que denomina a competência como a aplicação de conhecimento, habilidade e atitudes (Felippe, 2006).

Autores, como Le Boterf (1994), reforçam o conceito de competência baseada na tríade saber, saber-fazer e saber-ser. Para o autor, a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos.

Dessa forma, a competência manifesta-se quando o indivíduo é capaz de mobilizar, integrar e transferir os seus recursos cognitivos (conhecimentos e habilidades) e afetivos para enfrentar as situações complexas impostas no dia a dia das organizações.

Para Ceitil (2007) a competência é resultado de cinco componentes: Saber, Saber-Fazer, Saber - Estar, Querer- Fazer e Poder-Fazer. Estas componentes encontram-se resumidas no Quadro 01.

Quadro 1: Componentes da Competência

Componente	Definição
Saber	Conhecimentos que permitem os comportamentos associados à competência;
Saber – Fazer	Capacidade de pôr os conhecimentos em prática, em prol da atividade/problema em causa;
Saber – Estar	Comportar-se de acordo com as regras e as normas aplicadas;
Querer – Fazer	Motivação para realizar comportamentos que compõem a competência;
Poder – Fazer	Ter à sua disponibilidade recursos que permitam ao indivíduo realizar os comportamentos associados á competência.

Fonte: Adaptado de Ceitil (2007)

Oferecendo seu contributo teórico, temos ainda a definição de que a competência constitui-se assim enquanto “conjunto integrado e estruturado de saberes – saberes-fazer, saberes-ser e saberes -transformar-se” (Gonçalves, 2000, p.2), sendo que o sujeito deverá recorrer e mobilizar essa mesma competência para resolver de forma efetiva e viável as várias tarefas e projetos com os quais se irá confrontar ao longo da sua vida, assumindo uma consciência crítica das suas potencialidades e recursos e simultaneamente dos constrangimentos psicossociais em que esta realidade se contextualiza (Gonçalves, 2000).

Medeiros (2006) por sua vez, propõe o seguinte: Competência é uma relação social dialética afetiva/ cognitiva/performativa, fundada em informações, capacidades, saberes, saberes-fazer, conhecimentos, habilidades, atitudes e aptidões, que se configura através de um sujeito (individual ou coletivo), sob a forma de representações e ações inovadoras, diante de situações inéditas ou do inédito que se apresenta em situações rotineiras (p.175).

Quanto aos tipos de competências, diferentes autores adotam diferentes nomenclaturas para designar os tipos de competências que podem ser desenvolvidas, sendo elas: as técnicas, consideradas competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida e as Transversais que refere-se a competências, não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, mas traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, tais como: capacidade de comunicação, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipa, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivação, gestão de tempo, adaptação, criatividade, iniciativa (Acosta, 2019; Swiatkiewicz, 2014).

Quadro 2: Definição de Competências Transversais e Técnicas

TIPOS DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	Refere-se a competências, não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, mas traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, tais como: capacidade de comunicação, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipa, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivação, gestão de tempo, adaptação, criatividade, iniciativa (Acosta, 2019; Swiatkiewicz, 2014)
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida (Acosta, 2019; Swiatkiewicz, 2014)

Fonte: Acosta, 2019; Swiatkiewicz, 2014

É importante ressaltar, que a competência envolve um **conjunto** de influências históricas, sociais e culturais e que esta aparece de uma forma multidimensional no ambiente de trabalho, onde promove impactos sociais práticos e desenvolvimento na vida das pessoas. Entre os recursos mobilizados pelas competências, destacam-se os aspetos sociais e afetivos, pois estes são fatores de fundamental importância na construção do comportamento e do pensamento dos indivíduos nas situações que passam na vida pessoal e profissional.

Podemos dizer que a globalização foi um dos fatores que promoveu a instabilidade que se viveu no mundo no início do século XXI. As sociedades e organizações estão em permanente mudança, as economias estão cada vez mais ligadas tendo o conhecimento como seu principal motor e a tecnologia é cada vez mais universal e evolui mais rapidamente do que a capacidade que as pessoas têm em se adaptarem. A sociedade da informação obriga as organizações a atuarem de forma aberta e em rede, tendo para isso que procurar estratégias eficazes para se tornarem mais competitivas (Watson, 2004).

Por isso, a literatura percebe as competências como uma maneira de prever processos de continuidade e rupturas, onde observasse suas transformações em virtude das diversas situações vivenciadas. A temporalidade é uma forte característica na construção de competências, pois, progressivamente, no processo histórico de desenvolvimento, se tornam possíveis a apropriação e a integração de recursos, conhecimentos e saberes, além das possíveis transformações de crenças, representações e valores (Araújo, 2003; Le Boterf, 2000, 2005; Zarifian, 2001, 2003).

A globalização é uma realidade incontornável dos nossos dias, que afeta e continuará a afetar o nosso quotidiano, seja num contexto social, cultural, económico, científico, tecnológico e político (Giddens, 2006). Este fenómeno reflete o desenvolvimento e

crescimento de relações a nível internacional e a real necessidade de se estabelecer cooperação entre os países e em níveis diversificados. É por meio deste conceito que podemos descrever um processo que impulsiona a economia, os mercados, os negócios, interesses e hábitos em âmbito mundial.

Nesta constante busca de sobrevivência, as organizações precisam de definir objetivos e metas sustentáveis específicas e trabalhar para que estas estejam alinhadas verdadeiramente com a essência do negócio. Os gestores precisam de criar estratégias que possam utilizar o potencial humano na sua essência; é necessário que entendam que é por meio da gestão de pessoas que a empresa consegue alcançar os resultados esperados, inovar, criar conhecimento, crescer no mercado e conquistar vantagem competitiva.

No âmbito da gestão estratégica, a questão das competências relaciona-se com a obtenção, construção e/ou manutenção da vantagem competitiva da empresa sobre a concorrência de modo a proporcionar benefícios para o consumidor (Clardy, 2007; Hafeez, Zhang & Malak, 2002; Hagan, 1996).

O contexto macroestrutural atual tem sido igualmente um grande fator impulsionador de uma maior valorização do capital humano nas organizações, cada vez mais as competências são percebidas pelas empresas como um fator diferenciador e que poderá garantir a competitividade (e.g. Ceitil, 2010).

Podem ser considerados seis fatores catalisadores da crescente importância das competências (Boterf, 2005): os novos desafios da competitividade, a terciarização da economia, a evolução das análises estratégicas das organizações em termos de vantagem competitiva, a instabilidade das situações e dos contextos de trabalho, o desenvolvimento crescente de uma economia do saber e finalmente, o crescente interesse dos indivíduos pelas competências.

Observa-se então que o sucesso organizacional reside na qualidade das pessoas que fazem a organização. Contribuir para o desenvolvimento do máximo potencial de cada pessoa através de uma cultura organizacional que integre esse desenvolvimento, é, pois, fundamental para o futuro da organização, para que a mesma mantenha a sua vantagem competitiva. A gestão das pessoas é hoje uma função estratégica, cuja compreensão requer maior exigência científica (Ceitil, 2010). A GRH deve saber tirar partido das competências e do talento dos seus colaboradores levando-os a implementar e a concretizar a estratégia,

acrescentando, deste modo, valor à organização e mantendo a sua vantagem competitiva sustentável (Rego et al., 2012).

A gestão das competências, quando analisada dentro de um sistema organizacional, é considerada um processo contínuo, que se inicia de juntamente com a estratégia da organização e suas metas, uma vez que estas direcionam as ações para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento de seus objetivos. De acordo com Fleury e Fleury (2008), quando relacionado com o ambiente de trabalho, o conceito de competência assume facetas tanto individuais quanto coletivas, e até mesmo organizacionais.

Quando analisadas pela ótica individual, dizem respeito à formação e ao desenvolvimento das pessoas, e quando estudadas pelo âmbito organizacional, referem-se aos aspectos conceituais da organização: estratégia, negócio e competitividade. Para os autores, a competência individual é tida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.

Vale ressaltar que os indivíduos são os principais interessados e agentes do desenvolvimento de suas competências, porém, não são os únicos responsáveis por elas. O contexto social e organizacional onde está inserido também são responsáveis por tal evolução e desenvolvimento.

As empresas precisam planejar e oferecer cursos, formações, compensações e remunerações que possam contribuir e incentivar suas equipes a comprometer-se e dedicar-se verdadeiramente a seu papel na organização. Esta, ao desenvolver pessoas cujas características são difíceis de imitar, está a desenvolver a sua vantagem competitiva.

Lemos e Pinto (2008) referem ainda a tendência para a valorização do perfil generalista, em detrimento do especialista, a capacidade de adaptação a situações novas, a aptidão para o trabalho sobre pressão, a liderança e capacidade de trabalho em equipa, a solidariedade e ética na busca de objetivos comuns.

Para Tardif (2002), construir competências pressupõe considerar, como preponderante, a dimensão histórica da vida pessoal e profissional. É no processo temporal de construção de competências que o profissional domina progressivamente os conhecimentos necessários à realização da sua atividade laboral; que ressignifica crenças, representações e certezas sobre sua prática; que integra habilidades, saberes e

conhecimentos nas contradições, dilemas e tensões oriundos das diversas fontes que diversificam, historicamente, as competências (Araújo, 2003; Marinho-Araújo, 2009, 2014).

A competência passou a ser entendida como recurso e ferramenta que habilitam o sujeito a atuar, com intencionalidade e segurança, em contextos técnicos e complexos, diante dos quais ele pode fazer opções éticas, conscientes e transformadoras (Carneiro, 2014).

Assim, competência não se define apenas como um conjunto de habilidades ou capacidades utilizadas para um determinado fim. Ser competente caracteriza-se por, diante de uma situação-problema, mobilizar, de forma articulada e interdependente, diversos recursos disponíveis no sujeito e em seu contexto que deverão ser articulados aos pontos críticos identificados da situação, possibilitando tomar decisões e fazer encaminhamentos adequados e úteis a seu enfrentamento, em contextos sociais e laborais (Araújo, 2003; Kuenzer, 2002, 2009; Le Boterf, 2000, 2003; Marinho-Araújo, 2009, 2014, 2015; Marinho-Araújo & Rabelo, 2015; Vieira & Marques, 2014).

É neste cenário, que o conceito de competência ganha significados diferentes e amplos, no qual precisa envolver-se literalmente com a realidade cultural, mutável e histórica, exigindo escolhas e decisões dos indivíduos.

É diante do aumento da concorrência e das rápidas mudanças na sociedade que atinge o mundo dos negócios, direta ou indiretamente que, “acentuam-se as pressões pela busca e pelo desenvolvimento de um novo elenco de competências profissionais, capazes de responder a esse novo ambiente dos negócios” (Kilimnik, Sant`Anna, & Luz, 2004, p.11)

Num sentido mais contemporâneo, o conceito de competência confunde-se com o de empregabilidade, uma vez que quanto mais os indivíduos desenvolverem as suas competências, mais possibilidades terão de entrar ou de se movimentarem no mercado de trabalho. Deter mais ou menos competências específicas requeridas pelas organizações empregadoras distingue a alta ou baixa empregabilidade (Xavier, Lopes, Vilhena, & Calvosa, 2012).

Os colaboradores modernos precisam ser profissionais com características “reflexivas” para conseguirem se manter empregados.

Eles também devem desenvolver a competência para explicar continuamente o significado do que fazem, tanto pela organização para a qual trabalham como em relação a sua própria vida (Castells 1998; Drucker, 1993; Ellström, 1999; Onstenk, 1997). Como mostram todas as discussões sobre empregabilidade (Collin & Young 2000; Kessels & Poell 2001), o

funcionário moderno deve continuamente explorar os mercados de trabalho interno e externo, ao mesmo tempo em que constroem um vínculo afetivo com a organização trabalhista na qual eles realmente estão atuando.

No processo de permanência no mercado, as empresas passaram a preocupar-se em contratar e reter profissionais cada vez mais qualificados e competentes para atuarem em seus negócios. O ambiente organizacional passou a buscar e a valorizar pessoas qualificadas, que apresentassem além de conhecimentos técnicos, a capacidade de dominar e praticar as soft skills, atingindo crescentes níveis de eficiência e eficácia no ambiente corporativo.

Segundo o raciocínio de Pastore (2005), o mercado de trabalho não mais contrata apenas pelos diplomas, currículos ou recomendações. Atualmente, o contratado permanece no ambiente organizacional pela qualidade das ideias e pela qualidade da exposição, revelada e evidenciada pela habilidade de argumentação.

Alinhar as competências individuais e as competências necessárias e almejadas pela empresa, é o que se espera no ambiente organizacional. Acredita-se que o sucesso da gestão de recursos humanos está em apresentar ao profissional as expectativas da empresa com o seu trabalho e contribuir de forma efetiva para o seu desenvolvimento.

Atualmente a análise e gestão de competências, sob a ótica empresarial, tem sido um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos, pois trata-se de um tema complexo, repleto de particularidades e que precisam de estar alinhadas com os objetivos e estratégias da empresa.

Segundo Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008) podemos considerar que a área de RH representa nas suas práticas diárias, o elo entre três elementos: a realidade envolvente (social, política, econômica e cultural), a organização e as suas peculiaridades, e os indivíduos que nela trabalham, com as suas singularidades. A área de recursos humanos constituiu um conjunto extenso de funções que devem permanecer unidas e congruentes com as estratégias estabelecidas pela organização, buscando e alcançando as metas e objetivos neste âmbito. Sua constituição é feita pela união de diversos elementos entre os quais podemos destacar, a liderança, o aconselhamento, a informação e os serviços necessários à gestão, emprego, formação e desenvolvimento, atração, recompensa e bem-estar das pessoas. A função RH desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente que permita às pessoas o melhor contexto para exercer o seu trabalho e otimização das suas capacidades, tendo em vista o benefício mútuo (Armstrong & Taylor, 2014).

A partir do momento em que o sistema de recursos humanos constrói ou elege as competências necessárias para o negócio, a empresa é capaz de verificar a lacuna existente que precisa de ser preenchida de acordo com os interesses da organização, direcionando, assim, melhor alguns processos, como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreira e avaliação de desempenho, buscando eliminar a referida lacuna (Marcacini, Rossi, & Moura, 2008).

Este movimento empresarial constitui a criação dos modelos de competências, que são o conjunto de requisitos de determinada função, podem ser utilizados no processo de seleção das organizações ou servir como referencial na formação dos profissionais tendo em conta o exercício das suas funções (Ceitil, 2016).

As competências permitem aliar o elevado desempenho individual aos objetivos da organização, refletindo-se num impacto positivo no próprio desempenho da organização (Campion et al., 2011).

Entende-se por modelo de competências, um conjunto de habilidades, competências, conhecimentos e demais características importantes e necessárias para o desempenho de um cargo na empresa. Podemos considerá-las de grande importância para os processos de RH nas organizações, onde desempenham um papel fundamental nas etapas de recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho e ainda contribui para possíveis escolhas/decisões de carreiras.

O modelo estabelecido pela empresa deve apresentar e buscar uma integração entre as competências específicas e as transversais, onde as primeiras são aplicadas a todos os colaboradores, independentemente da função que ocupam, porém, com níveis de exigência distintos. Ressaltamos que estas devem refletir os comportamentos que melhor representam os valores, a atuação e a cultura organizacional. As segundas, por sua vez, estão ligadas e aplicadas a um conjunto específico de funções, que ao se unirem com as primeiras passam a formar o perfil de uma função a ser realizada na empresa.

Observamos que a sociedade tem buscado continuamente uma formalização e mesmo uma validação para o conceito de competência, porém, apesar de não encontrarmos um consenso nem teórico nem prático sobre o tema, admiti se que se trata de uma ferramenta poderosa para as organizações, uma vez que contribui para a gestão do potencial humano, seus estímulos e sucesso organizacional. A competência condiciona o desempenho do indivíduo, uma vez que é constituída por fatores intrínsecos e extrínsecos de sua vida, porém,

a competência, gerada no contexto da atividade de trabalho desenvolvida por indivíduos ou grupos de indivíduos, não pode ser comparada com um ativo físico, devendo ser entendida como um conjunto integrado de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial competitivo para a empresa (Hansen, Perry & Reese, 2004).

Seguindo este ponto de vista, o conceito de competência permanece em contínua evolução e deverá ser encarado enquanto dimensão atualizável, pela mudança imposta dos tempos e dos contextos: “gastar tempo para refletir sobre o que se deve designar hoje conceito de competência não é um luxo ou simples manifestação de um gosto excessivo dos investigadores com vista à reflexão teórica. É uma necessidade prática” (Le Boterf, 2005, p. 19).

2.3 Competências transversais (Soft Skills)

O conceito de competências transversais tem sido utilizado com diferentes perspectivas e com significados múltiplos nas diferentes áreas do conhecimento. Esta diversidade tem tornado problemática e pouco consensual a definição do conceito (Cabral-Cardoso et al., 2006) e mesmo ao nível da própria designação (p.e., *soft skills*, *employability skills*, *core competencies/skills*, *key skills*, *common skills*, *transferable skills*, *generic skills*, *work skills* e *basic skills*, entre outras). Para além disso, a inexistência de um referencial que unifique as *generic work competencies* representa um obstáculo significativo ao desenvolvimento desta temática, seja por via da investigação ou da prática (Nikolaou, 2003), uma vez que diferentes abordagens valorizam dimensões distintas do conceito.

Bernard Rey inclinou-se sobre a questão das competências transversais definindo-a como: as competências que são comuns a diversas profissões e, portanto, detectar quais dentre elas são passíveis de serem adquiridas no exercício de uma profissão e que permitirão uma eventual transferência para outras categorias (Rey, 2002).

Dentro deste conceito de competência, podemos destacar as habilidades individuais, como por exemplo a autorregulação, autoconsciência e ainda as habilidades sociais, que compreendem a personalidade, o comportamento e a inteligência. Em suma, competências transversais dizem respeito a um: conjunto integrado e estruturado de saberes (saber-fazer, saber-ser e saber transformar-se) que o sujeito terá que recorrer e mobilizar para a resolução competente das várias tarefas com que é confrontado ao longo da sua vida, assumindo uma consciência crítica das suas potencialidades e recursos bem como dos constrangimentos

psicossociais em que se contextualiza, em ordem a realizar projetos viáveis nas várias dimensões da sua existência (Gonçalves, 2001).

Para o Fórum Económico Mundial (WEF, 2020), as competências gerais são denominadas de competências transversais, que são aquelas que são facilmente transferíveis em diversas ocupações e funções. No contexto da Sociedade em Transformação Digital, com base em Nogovitsyn et al. (2018), na BNCC (MEC, 2018) e no Fórum Económico Mundial (WEF, 2020), o termo competência geral pode, então, ser compreendido como um conjunto de competências essenciais aos trabalhadores, independentemente de seu nível hierárquico ou função, requeridas pela transformação digital, que devem ser desenvolvidas de forma progressiva e ao longo de sua trajetória profissional e que são facilmente transferíveis em diversas ocupações e funções.

Sabemos que hoje, além dos conhecimentos científicos e técnicos de excelência, é necessário que os profissionais sejam detentores de um portfólio de características, atitudes e aptidões que lhes permitam estar aptos para lidar com múltiplos desafios e contribuam para a sobrevivência e sucesso das organizações (Fallows & Steven, 2000; Heimler, 2010; Sahni, 2011; Stewart & Knowles, 2000). Inevitavelmente, as novas formas de trabalho industrial e a necessidade, para muitos, de mudar de profissão várias vezes durante a vida e de se adaptar a situações inesperadas exigem algumas potencialidades que, em muito, ultrapassam as competências adquiridas pelas formações específicas (Rey, 2002), daí que se torne cada vez de maior importância a promoção das competências transversais na formação dos profissionais em nossa atualidade.

Tais competências a algumas décadas atrás, não tinham a importância que tem hoje, uma vez que as relações de trabalho eram consideradas mais estáveis e menos competitivas. Em um contexto mais linear e estável, havia lugar e destaque para aqueles que apenas dessem conta de apresentar um bom desempenho técnico em sua área específica.

Apesar do uso crescente das competências transversais e do reconhecimento da sua utilidade, ainda não existe consenso em relação à sua definição, sendo esta heterogênea e inconsistente, devido a variações do contexto em que estas são definidas e da utilização de várias terminologias para se referir a este conceito (Baumgartner et al., 2018; Edwards Schachter et al., 2015; Schulz, 2008).

Por competências transversais entendem-se as competências que incluem a possibilidade de transposição de um contexto específico onde foram desenvolvidas a outros

contextos, onde são aplicadas de forma readaptada, tendo em conta as características e exigências desse mesmo contexto (Bennett, Dunne, & Carré, 1999; Evers, Rush, & Berdrow, 1998). O estudo das competências transversais emerge por volta dos anos 80 do século XX. Por exemplo, Carnevale, Gainer, e Meltzer (1988) descobriram que os empregadores consideravam certas habilidades necessárias para o local de trabalho, tais como capacidade de aprendizagem, competências básicas (leitura, escrita, cálculo), escuta e comunicação oral, adaptabilidade (pensamento criativo, resolução de problemas), gestão de pessoal (autoestima, estabelecimento de metas/motivação, desenvolvimento pessoal/profissional), a eficácia do grupo (habilidades interpessoais, negociação, trabalho em equipa) e influência (eficácia organizacional e liderança).

De acordo com Lopes et al. (2000) e Cabral-Cardoso, Estévão e Silva (2006) o conceito de competências transversais foi introduzido por Robert Mertens, sob a designação “competências-chave” (key qualifications) e refere-se às habilidades não relacionadas com a formação ou a função técnica desempenhada por uma pessoa; não estão relacionadas com a aprendizagem técnica de determinada área de estudo ou saber (Cabral – Cardoso, Estévão & Silva, 2006). As competências transversais são traços de personalidade, objetivos, preferências e motivos de ação (Heckman & Kautz, 2012); elas constituem, ao mesmo tempo, competências genéricas e específicas (Leroux & Lafleur, 1995), são transversais, transferíveis e adaptáveis, porém, não há uma definição única e amplamente aceita desse tipo de competências (Lopes et al., 2000);

Assiter (1995) aborda o conceito como capacidade gerais que possibilitam aos sujeitos ter sucesso numa vasta diversidade de tarefas e ocupações, enquanto Moreno (2006) as apresenta como “as atitudes, capacidades e habilidades do indivíduo que contribuem para uma atuação eficaz em diferentes situações de trabalho, sendo transferíveis de um contexto para outro ao longo da vida” (p. 126). A OIT (2002) apresenta as competências transversais como sendo comuns a diversas atividades profissionais, possibilitando a transferibilidade entre perfis profissionais ou entre conjuntos de módulos curriculares. Este conceito distingue-se pela sua transversalidade (não são contextualizadas) e transferibilidade (adquiridas num determinado contexto e passíveis de serem exercidas em contexto diferente), isentas de especificidades profissionais e situacionais (Ceitil, 2016).

As competências transversais são, também, comuns a diferentes profissões/atividades profissionais, facilitando a empregabilidade de quem as possui (Cardoso, Estevão & Silva,

2006; Vieira & Marques, 2014). Tais competências envolvem crenças, valores, saberes práticos, posturas, princípios, afetos, escolhas, funções psicológicas complexas (criatividade, imaginação, gestão emocional ou autorregulação, etc.), esquemas mentais, hábitos, características de cidadania e outras possibilidades de desenvolvimento subjetivo, comportamental e afetivo.

Este cenário, nos mostra que no decorrer dos últimos anos, o processo de desenvolvimento dos indivíduos e das sociedades tem considerado as competências transversais como uma das suas metas mais significativas, seja por meio da qualificação de agentes produtivos ou por uma maior autonomia na construção de projetos de vida das pessoas.

Com o processo de globalização, o avanço da tecnologia e a intensificação do ritmo de mudanças, o mercado passou a buscar profissionais capazes de se adaptar a diferentes contextos e realidades, sendo valorizadas além da experiência e das competências técnicas, a existência e o desenvolvimento das chamadas competências transversais (soft skills), que são aquelas consideradas socioemocionais e comportamentais, sendo estas últimas de fundamental importância para o êxito profissional.

Atualmente o mercado de trabalho procura candidatos com conhecimento científico e técnico de excelência, mas que, simultaneamente, mostrem competência para lidar com múltiplos desafios e contribuam para a sobrevivência e sucesso das organizações (Fallows & Steven, 2000; Heimler, 2010; Sahni, 2011; Stewart & Knowles, 2000), através de um conjunto de características, atitudes e aptidões que permitam o exercício de funções diversificadas dentro de um determinado espectro profissional, considerando diferentes contextos, interlocutores, níveis de exigência e estádios de desenvolvimento da carreira.

Possuir competências técnicas constitui, portanto, uma condição necessária, porém, insuficiente para se manter no mercado ou no posto (função) de trabalho, na medida em que “as competências técnicas e transversais se complementam mutuamente. [...] os indivíduos com melhor desempenho possuem simultaneamente competências técnicas adequadas, assim como comportamentais” (Shakir, 2009, p. 309).

O conceito de competência transversal, tal como o conceito de competência, tem sido usado ao longo do tempo de diferentes formas e abordagens. Uma primeira definição surge por Hamel e Prahalad (1990), que consideram as competências nucleares, enquanto

comunicação, envolvimento e um comprometimento profundo em trabalhar além das fronteiras organizacionais, envolvendo pessoas de diversas hierarquias e funções.

Estes autores, defendem que estas competências, devem fundir-se em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estritamente focalizados, de forma a reconhecer possíveis oportunidades de combinar a sua expertise funcional com o dos outros, de maneiras novas e interessantes. Nesta definição, os autores defendem também que, ao contrário dos ativos físicos, as competências não diminuem com o uso, nem se deterioram com o tempo, sendo antes aprimoradas à medida em que são aplicadas e compartilhadas (Hamel & Prahalad, 1990).

Como contributo a esse tema, Ceitil (2007) salienta a existência de dois tipos de competências, nomeadamente as específicas (mais ligadas a uma atividade profissional ou tarefa, encontrando-se hierarquizadas) e as transversais. Segundo o mesmo autor, as competências transversais distinguem-se devido às suas duas características centrais: a sua transferibilidade (poderão ser adquiridas em determinado contexto, mas exercidas num contexto totalmente diferente) e a sua transversalidade (são transversais a diversos contextos/funções, não sendo algo específico de determinada profissão ou contexto). Tien et al (2003) também apresentam diversas características próprias das competências transversais, indicando:

- a transferibilidade (como mencionado anteriormente, não são específicas de um determinado contexto, podendo ser utilizadas tanto em contexto profissional como pessoal);
- a multifuncionalidade (essenciais em diversos aspetos da vida do indivíduo, tanto familiar, profissional como social);
- a multidimensionalidade (constituídas por diferentes clusters de competências - cognitiva, empresarial, interpessoal); baseadas na cognição (no sentido em que as competências são construídas através de reflexões individuais e processos mentais, como a reflexão crítica, a criatividade, entre outros);
- a aprendizagem (as competências são adquiridas em diversos contextos, seja a nível pessoal, na escola ou em contexto laboral, mas sempre em processo *on-going*, como uma aprendizagem contínua e que se encontra sempre a decorrer); e
- a abrangência (em comparação com o conhecimento, estas competências são mais abrangentes, pois são representações e aplicações do mesmo).

De acordo com Cabral-Cardoso et al. (2006), competências transversais é um “conjunto de competências pessoais gerais que são úteis e importantes no contexto do desempenho de diferentes profissões/atividades profissionais e que permitem aos indivíduos terem sucesso numa ampla variedade de tarefas e ocupações” (p. 37).

Para Jardim (2007), as competências transversais como aquelas que são comuns a diversas atividades, transferíveis de função para função, adquiridas na interação com os outros e na formação não formal, relacionando-se com a capacidade de gerir os recursos (competências intrapessoais), relacionamento interpessoal (competências interpessoais) e desempenho de funções profissionais (competências profissionais).

Literatura de gestão, normalmente, distinguem-se habilidades ou competências conceptuais (habilidade de compreender a complexidade da organização, de previsão, de planeamento, de estratégia etc.), humanas (habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em grupo, motivação, liderança etc.) e técnicas (habilidades relacionadas com métodos, técnicas e conhecimentos necessários para executar tarefas ou atividades, obtidas por meio de estudo, formação ou pela experiência adquirida) (Hersey & Blanchard, 1977; Katz, 1974).

No decorrer das últimas décadas, percebe-se que para se alcançar o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade em geral é necessário colocar como meta o desenvolvimento das soft skills, seja por meio de qualificação dos agentes, quer pela autonomia disponibilizada aos cidadãos.

A valorização das competências transversais deve-se à necessidade de valorizar os trabalhadores e o seu desempenho global, considerando a sua ação, mobilização de recursos e integração de saberes múltiplos e complexos, enquanto conjuntos de competências individuais aplicáveis em organizações e contextos variados (Fleury & Fleury, 2004; Le Boterf, 2003).

Para Godoy et al. (2008), na sociedade informacional, o trabalho deixa de ser visto como meio de sobrevivência e fonte de riqueza e passa a ser percebido como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional. As empresas começam a valorizar os colaboradores como indivíduos em evolução, sendo “cocriadores” de bem-estar e riqueza, protagonistas de seu próprio desenvolvimento.

Viana (2015) considera as soft skills como diferencial competitivo em que a comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva diminuem fatores como a rotatividade e

promovem maior satisfação dos próprios colaboradores. Enquanto Costa (2015) apresenta em seus estudos, a consciência de que o domínio das Soft Skills não apenas auxilia o profissional na busca por uma colocação no mundo profissional, mas também o impulsiona em sua carreira, sendo necessário alinhar as habilidades técnicas e pessoais a fim de atingir o desenvolvimento profissional.

2.4 Competências para sustentabilidade

A literatura nos mostra que as três primeiras revoluções ocasionaram um grande impacto nos processos da indústria em geral, permitindo um grande aumento da produtividade e uma maior eficiência por meio do uso de desenvolvimentos tecnológicos disruptivos, que passaram da máquina a vapor, eletricidade a tecnologia digital.

A Quarta Revolução, também conhecida como 4.0 surgiu em 2010 na Alemanha, por meio de um projeto cujo foco encontrava se direcionado as soluções tecnológicas e que consiste na fusão de métodos de produção tradicionais com os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de informação e comunicação. Esta ideia conceitual representa uma evolução dos sistemas produtivos que promete benefícios às organizações e a sociedade, associados à redução de energia e custos, aumento de qualidade e segurança, melhoria da eficiência dos processos, etc.

Segundo o economista Alemão Klaus Schwab, a Quarta Revolução Industrial é a revolução da digitalização massiva, da Internet of Things, Machine Learning e robotização, mas também da nanotecnologia e dos novos materiais, e da biotecnologia – tecnologias que fundem os mundos físico, digital e biológico, aplicadas aos processos produtivos. (Klaus Schwab, 2016; Manuel et al., 2020).

Para Almeida (2007), a composição do estudo das competências voltadas à sustentabilidade requer a compreensão de que, em suma, a sustentabilidade aplicada em um ambiente empresarial leva, invariavelmente, à subversão dos modelos de gestão e de condução dos negócios. Ao defender esse pensamento, o autor afirma, categoricamente, que a ordem e os conceitos instalados são sacudidos, redefinindo as estruturas de poder. Além de exigir o equilíbrio de objetivos económicos, ambientais e sociais, operar na sustentabilidade implica atuar em um mundo tripolar, em que o poder tende a se repartir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil, uma vez que as

demandas e os anseios desses públicos são considerados importantes e influentes no processo de tomada de decisões.

É neste cenário que observamos a busca para se estabelecer a relação entre as competências e a sustentabilidade, direcionadas ao contexto organizacional. Desse modo podem-se definir competências para a sustentabilidade 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 (Brunstein & Boulos, 2009).

Dessa forma, conclui-se que a sustentabilidade organizacional pode ser desenvolvida mediante as competências individuais sob a ótica do saber agir, assumir responsabilidade e possuir iniciativa (Dutra, 2001, 2012; Fleury & Fleury, 2004a; Le Boterf, 2003; Zarifian, 2003). Percebe-se desta forma, que a competência direcionada a sustentabilidade deve agregar valor ao indivíduo, a empresa, à sociedade e ao meio ambiente.

A concepção do conceito de competência societal partindo da temática da sustentabilidade é estabelecida como a capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais, evidenciando a necessidade de obtenção de lucros e geração de riquezas, desenvolvendo a gestão das organizações em múltiplas faces de interesse (Schaltegger, Hansen & Ludeke-Freund, 2016). Estabelece-se um diálogo entre as partes interessadas, ou seja, as empresas e a sociedade, na busca de construir-se uma forma diferenciada e mais adequada de gestão e de produção de bens e serviços.

Zarifian (2003) alerta, no entanto, que apesar de a literatura referir uma mudança no paradigma da gestão de recursos humanos, mais assente nas competências, o que acontece numa realidade generalizada é que os sistemas de gestão são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho, associado à qualificação e às tarefas inerentes à função. Acrescenta que esta constatação retrata o processo tipicamente associado às mudanças (progressivas e complexas) que vão decorrendo ao nível da gestão. Uma outra constatação é a de que a emergência do modelo de competência se apresenta como “a volta do trabalho para o trabalhador” (Zarifian, 2003, p.75).

Neste contexto, surge um novo posicionamento, no qual a gestão fundamentada nas tarefas e nas funções passam a ser baseadas nas competências, onde se valorizam características individuais das pessoas e conseqüentemente os seus desempenhos a nível individual e organizacional.

Hoje, o processo de globalização apresenta a necessidade de perfis profissionais mais adaptáveis, flexíveis e transversais. O mercado impõe a permanência de profissionais capazes de agir e se anteciper as mudanças, fator este, que demonstra o quanto as competências transversais são importantes para os profissionais do futuro.

Conforme descrito por Munck, Borim-deSouza e Zagui (2009, p. 12): as competências interligam homens e empresas, através de uma compreensão sistemática e contributiva retro-alimentadora, em que cada uma destas personagens estabelece um compromisso social conjunto, através do qual todos precisam desempenhar seus papéis em processos de desenvolvimento amparados por premissas responsáveis. Há uma valorização do ser humano enquanto agente de mudanças e da organização como um ambiente para recepção, tratamento e transferência destas revoluções. E tudo isto pode ser validado por um eficiente e aplicável modelo de competências.

Mills et al. (2002) consideram as competências organizacionais como uma maneira para descrever quão bem, ou não, a organização tem potencial para o desempenho adequado em suas atividades centrais e, assim, elas podem orientar a melhoria de suas atividades, a avaliação dos recursos disponíveis e sua utilização e a ativação de novos recursos, ante o contexto competitivo. Os autores acreditam que a competência organizacional é mais bem vista como uma variável antes que um atributo, ou seja, não é algo que a organização possui ou não, mas algo que ela tem em certo nível em relação aos concorrentes. Complementarmente, Maggi (2006) frisa que a competência organizacional é definida como um saber fazer coletivo de alta qualidade.

Ao analisarmos o caminho para a sustentabilidade nas empresas, encontramos a preocupação e o empenho da gestão de recursos humanos em conhecer e desenvolver as competências dos profissionais necessárias para a construção de um ambiente sustentável. Muitos estudos têm sido realizados para que tais competências possam ser desenvolvidas e utilizadas de forma eficiente em prol do sucesso organizacional.

Em consequência do progresso atual, observamos a Transformação Digital (TD) apresentando inúmeros desafios para o processo de transição do modelo de produção 3.0 para o 4.0, sendo um deles a requalificação dos trabalhadores (WEF, 2020; SMET et al., 2021), especialmente em competências que não são automatizáveis, geralmente se tratando de competências que não se enquadram como competências técnicas – as competências

socioemocionais – surgindo um conjunto de competências transversais a serem desenvolvidas por trabalhadores de diferentes ocupações e funções (WEF, 2020).

Conforme Smet et al. (2021), a automação imposta pela Sociedade em Transformação Digital (STD) irá automatizar as tarefas previsíveis e rotineiras, exigindo dos trabalhadores novas competências ligadas às competências socioemocionais para realizar as atividades complexas e dinâmicas que exigem criatividade, espontaneidade e inovação.

Em outubro de 2020, o Fórum Económico Mundial publicou a atualização do Relatório intitulado *The Future of Jobs3* (WEF, 2020), que já havia sido publicado em 2016 e 2018, trazendo as perspectivas e impactos da Transformação Digital. Nessa edição, foi atualizada a lista de competências essenciais requeridas dos trabalhadores e as perspectivas de transformação digital dos negócios até 2025, ficando evidente, novamente, que a adoção de novas tecnologias para a transformação digital demanda a necessidade de desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores, o que desencadeia a urgência da requalificação dos profissionais, desenvolvendo competências que não podem ser automatizadas e assumidas por máquinas (WEF, 2020) como apresentado na Figura 2.

Today, 2018	Trending, 2022	Declining, 2022
Analytical thinking and innovation	Analytical thinking and innovation	Manual dexterity, endurance and precision
Complex problem-solving	Active learning and learning strategies	Memory, verbal, auditory and spatial abilities
Critical thinking and analysis	Creativity, originality and initiative	Management of financial, material resources
Active learning and learning strategies	Technology design and programming	Technology installation and maintenance
Creativity, originality and initiative	Critical thinking and analysis	Reading, writing, math and active listening
Attention to detail, trustworthiness	Complex problem-solving	Management of personnel
Emotional intelligence	Leadership and social influence	Quality control and safety awareness
Reasoning, problem-solving and ideation	Emotional intelligence	Coordination and time management
Leadership and social influence	Reasoning, problem-solving and ideation	Visual, auditory and speech abilities
Coordination and time management	Systems analysis and evaluation	Technology use, monitoring and control

Figura 2: Comparing skills demande, 2018 vs 2022
 Fonte: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

Neste contexto, a janela de requalificação dos profissionais está, cada vez mais, curta, estimando-se que, até 2025, 40% das competências essenciais dos profissionais que permanecerem em suas funções atuais serão atualizadas (WEF, 2020), evidenciando a urgência da requalificação desses profissionais.

Ainda de acordo com o FEM, a principal questão não é o quanto a automação afetará os empregos atuais, mas o esforço do mercado de trabalho em equilibrar a divisão do trabalho entre máquinas (robôs e algoritmos) e humanos (WEF, 2020).

Neste ínterim, estima-se que, até 2025, o percentual de tarefas realizadas por trabalhadores e máquinas sejam iguais, sendo criados 97 milhões de empregos alinhados com a nova divisão de trabalho entre humanos, máquinas e algoritmos, enquanto 85 milhões de empregos devem ser substituídos por esta divisão de trabalho entre humanos e máquinas (WEF, 2020).

A procura de profissionais com competências técnicas tecnológicas, por parte das organizações, já tem vindo a aumentar desde 2002, mas, até 2030, aumentará 50% nos Estados Unidos e 41% na Europa. Em contrapartida, competências cognitivas básicas, como dar entrada de dados e processar os mesmo em tarefas de *back-office*, e competências físicas /manuais como alimentação de máquinas, irá diminuir no mesmo período, pois são exemplos de operações que irão ser totalmente automatizadas (Bughin, et al., 2018). Dentro das competências técnicas, o conhecimento avançado em TI e programação é visto como dos conhecimentos mais importante nos próximos anos (EASME, 2020).

Quanto à relação de competências essenciais dos profissionais, a pesquisa do Fórum Económico Mundial (WEF, 2020) listou as 15 competências essenciais que estarão em alta até 2025 para os profissionais da Sociedade em Transformação Digital, sendo pensamento analítico e inovação, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado, resolução de problemas, pensamento crítico, criatividade, liderança, uso, monitoramento e controlo de tecnologias, programação, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, raciocínio lógico, inteligência emocional, experiência do usuário, ser orientado a servir o cliente (foco no cliente), análise e avaliação de sistemas e persuasão e negociação.



Figura 3: Top 15 skills for 2025
Fonte: The Future of Jobs (WEF, 2020)

O Relatório The Future of Jobs (WEF, 2020) da Figura 3 mostra ainda que a Pandemia da COVID 19 acelerou, de forma significativa, as mudanças no mercado de trabalho, impondo esforços em proteger o principal ativo das organizações – sua força de trabalho. A aceleração na adoção de novas tecnologias já está sendo afetada pela falta de qualificação dos trabalhadores, estampando a urgência da requalificação dos profissionais.

De acordo a McKinsey & Company, no estudo “To emerge stronger from the COVID19 crisis, companies should start reskilling their workforces now”, a flexibilidade, resiliência e capacidade de aprendizagem contínua, capacidades digitais e cognitivas, habilidades sociais e emocionais, são hoje competências que se tornaram muito procuradas e valorizadas pelas organizações. Cada vez mais as organizações precisam de profissionais criativos, ágeis, com capacidade de adaptação a mudança e que não dominem só a tecnologia, mas também que possuam um conjunto de competências transversais determinantes para o sucesso das mesmas (Luísa Da Gama & Antunes, 2020; McKinsey & Company, 2020).

Borim-de-Souza (2010) propõe o alinhamento entre os conceitos de competências e desenvolvimento sustentável e afirma que enquanto a competência oferece a capacidade de gerir a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento sustentável, o alinhamento conecta os conhecimentos organizacionais sobre competências às preocupações económicas, sociais e ambientais vivenciadas pelas organizações por meio de processos que concedam cada vez mais força a este relacionamento.

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

Bitencourt (2005) defende que as competências, quando analisadas sobre o prisma individual, dizem respeito à formação e ao desenvolvimento das pessoas, e quando estudadas sobre o organizacional referem-se aos aspetos conceituais da organização: estratégia, negócio e competitividade.

Vale ressaltar que Rao (2012), referindo-se à obra de Katz (1974), considera que todos os trabalhadores em funções de chefia/gestão, tanto no topo como na base da estrutura organizacional, precisam de competências transversais para alcançar sucesso profissional. Marques (2013) considera, contudo, que a importância das competências transversais aumenta à medida que o indivíduo passa a desempenhar funções de liderança mais destacadas e quando ocupa níveis mais elevados na hierarquia organizacional.

Neste contexto, as organizações atuais começam a entender a real necessidade de receberem e promoverem os seus resultados através de ações específicas voltadas para o desenvolvimento sustentável dos negócios. Torna-se claro que este entendimento e este exemplo precisam de iniciar-se com a preparação de suas equipas, que devem estar conscientes e comprometidas com essa nova forma de gestão.

Cooperação, articulação, visão sistémica no trato das ações, habilidades de liderança, inovação e sensibilidade social e política são algumas das características esperadas das empresas que pretendem crescer e manter-se fortes no século XXI. Assim, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de novas competências e atitudes alinhadas com os desafios apresentados tornam-se imprescindíveis para o sucesso das empresas e para a sustentabilidade da vida humana no planeta (Loures, 2009).

Atualmente, muitos estudos têm sido realizados para conhecer, analisar e desenvolver competências que tornem possível a sustentabilidade organizacional, porém, ainda não foi

possível definir com exatidão as dimensões de cada uma delas no contexto empresarial, onde as oportunidades e os desafios se apresentam diariamente aos profissionais, que procuram ter habilidades, capacidades, iniciativas e posturas que atendam às necessidades de uma empresa que almeja a sustentabilidade.

Algumas sugestões de competências podem ser descritas como: a atenção as necessidades e satisfação dos stakeholders; a visão empreendedora e inovadora para os negócios; o foco voltado para a melhoria contínua dos produtos e/ou serviços; o foco das empresas nas pessoas; a formação de uma liderança sustentável; a capacidade de enfrentar as mudanças; a visão sistémica, cooperativa e de longo prazo; a construção e a valorização do diálogo; a visão social e o respeito pela biodiversidade.

Neste contexto, a gestão dos recursos humanos nas organizações transforma-se e passa a gerir as competências humanas. Fischer (2002) complementa esta ideia, quando afirma que é no contexto da competitividade e pela necessidade de estreitar a distância entre os desempenhos e os resultados de negócio, que emerge este modelo baseado na competência. Este pressuposto articula-se diretamente com a noção de agregação de valor e vantagem competitiva que as organizações buscam através do seu capital humano.

Para se construir um perfil profissional, cada vez mais participativo e atuante, as trajetórias de formação, tem se direcionado a abordagens por competências, de forma a proporcionar o desenvolvimento pessoal do indivíduo e prepará-lo para exercer diferentes papéis e funções em diferentes contextos profissionais. Vale ressaltar que esta tem sido uma estratégia privilegiada, onde observa-se as contradições do mundo do trabalho, as transformações técnicas e organizacionais, os contextos económicos e político-ideológicos, os impactos socioambientais, os laços coletivos e de solidariedade, os princípios e as lutas dos cidadãos.

A grande chave para se alcançar o sucesso futuro das organizações passa por sua capacidade de adotar e transmitir aos seus colaboradores uma cultura de melhoria e aprendizagem contínua. O desafio não é quem sabe mais, mas sim quem está melhor preparado para se adaptar à constantes mudanças. As organizações reconhecem as implicações inerentes a esta realidade, mas segundo (WEF, 2016) poucas estão a implementar políticas para lidar com as ameaças. O desafio das competências é cada vez mais claro. A lacuna de competências é evidente, assim como a preocupação de que os sistemas

educacionais atuais são inadequados para enfrentar o desafio (Costa, 2018; Klaus Schwab, 2016).

Perante todos estes desafios, os sistemas de ensino têm sido reforçados com investimentos na educação, mas isto não tem evitado um desalinhamento entre as competências dos recém diplomados e aquelas que o mercado cada vez mais necessita, assinalado como uma das razões para o desemprego jovem (Berger, n.d.).

As lacunas no processo educacional fazem com que as organizações precisem de fornecer uma longa formação que consome tempo e dinheiro antes de os recém graduados começarem a executar as tarefas de forma independente. Geralmente as grandes empresas preferem contratar profissionais com um maior grau de especialização enquanto PME's procuram profissionais com um conjunto mais geral de competências e menos especializadas (mas com formação académica relevante) (EASME, 2020).

Uma nova abordagem educacional implica uma nova estrutura do currículo que, por sua vez, precisa criar uma cultura educacional e de aprendizagem que leva ao desenvolvimento de pessoas altamente qualificadas, profissionais inteligentes, inovadores, flexíveis, criativos e capazes de enfrentar o desafio da 4.0.

Segundo Marques e Vieira (2014), "As competências transversais para o futuro passam, na perspectiva dos diplomados, pela aplicação dos conhecimentos em "inputs para as empresas", "atualização constante de conhecimentos e para toda a vida", "flexibilidade, "adaptação" e "responsabilidade", "análise, pensamento estratégico, criatividade" e "humildade, espírito crítico e ética". Para os empregadores, além destas, incluem a "orientação empresarial ou comercial", o "intraempreendedorismo" e "empreendedorismo qualificado"" (Marques & Vieira, 2014, p. 32).

É neste panorama de mudança que assistimos então à mutação do modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Contudo, a opção pela adoção de um modelo baseado nas competências será condicionada por diferentes fatores internos (serviço ou produto oferecido, a tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional) e externos (cultura do trabalho da sociedade em que se insere, legislação laboral e o papel do Estado e dos restantes agentes que atuam no âmbito da regulação laboral) (Fischer, 2002).

Todas essas mudanças refletem em uma maior eficiência na gestão do tempo e na utilização dos recursos, ambos fatores que passam impactar diretamente a maneira como as

peças trabalham. O constante processo evolutivo na Indústria 4.0 não irá descartar o trabalho humano, mas precisará se empenhar na busca de mão de obra qualificada e que possuam as competências necessárias para atuar nas novas profissões, bem como, ter a capacidade de lidar com os futuros sistemas de produção. O trabalho deverá se tornar cada vez mais complexo, exigindo dos profissionais mais flexibilidade, adaptabilidade e dinamismo no ambiente de trabalho. O aumento na complexidade dos sistemas de produção, muda continuamente as estratégias de qualificação dos profissionais e leva o indivíduo a buscar a integração entre o aprender a trabalhar com as novas tecnologias e desenvolverem competências humanas que não podem ser substituídas.

Vale ressaltar que também há uma grande mudança no processo de produção e nas matérias dos produtos. O foco direcionado para a sustentabilidade desafia as organizações a repensarem os produtos, de forma a produzi-los com materiais ecológicos, e consequentemente permitir que seu ciclo de vida seja circular e transparente do início ao fim.

2.5 Processo de recrutamento e seleção: a visão dos empregadores

A busca de novos negócios e a abertura aos mercados globais coloca em evidência o quanto as empresas dos dias de hoje precisam ser dinâmicas e empreendedoras. Mediante a esse dinamismo e a capacidade diferenciadora dos recursos humanos, torna-se de fundamental importância para a sua sobrevivência e prosperidade dos negócios a sua correta adequação.

As empresas atualmente vivem em um contexto no qual existe grande urgência em se criar modelos de competências e consequentemente torná-los um modelo de gestão, no qual se possa avaliar o trabalhador a partir de novos procedimentos, realizando-se assim, uma avaliação de desempenho mais eficiente, capaz de contemplar dimensões mais complexas, que ultrapassem o saber e saber fazer e envolvam o saber ser e saber estar.

Durand (2006) sublinha que apesar da dificuldade na apropriação do conceito e da própria metodologia utilizada, a gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta imperativa para as empresas, num mercado cada vez mais concorrencial. A criação de um portfólio de competências vem a ser utilizado como instrumento de gestão nos diferentes processos de GRH, permitindo assim uma gestão estratégica e integrada de recursos humanos.

Segundo Reis (2010), o Recrutamento e Seleção (R&S) é um processo estratégico, uma vez que encontrar os melhores profissionais em menor tempo, com maior qualidade e assertividade, é um desafio. A seleção com base em competências pretende identificar pessoas que se enquadrem com a organização e não tanto com uma determinada função. Neste sentido, a validação dos processos de seleção passa a exigir novos métodos, contrários aos tradicionalmente usados (Gomes et al., 2008).

Atualmente, os empregadores passaram a atribuir maior valor as soft skills no momento da contratação, pois compreendem que estas são consideradas um bom indicador de desempenho profissional.

Segundo Marques e Vieira (2014), o recrutamento é realizado conforme a seguinte listagem: em primeiro lugar, avalia-se a componente académica do candidato, utilizando critérios como a média final, o domínio de idiomas, a duração de conclusão do curso e o local de experiência de estágio anteriores; em segundo lugar, valorizam-se as experiências extracurriculares detidas pelo candidato; em terceiro lugar, entra a componente comportamental, pela análise dos traços de personalidade mais comuns e pelas competências transversais; em último lugar, valorizam-se experiências de trabalho prévias. Como se verifica no terceiro lugar, as competências transversais podem assumir um carácter decisivo para os empregadores no momento de contratação de um indivíduo.

Com base na obra das autoras, há vários conjuntos de competências que são referidas pelos empregadores quando confrontados com as necessidades no momento de recrutamento: em primeiro lugar estão as competências transversais voltadas para o comportamento, sendo que as mais realçadas são a adaptação, flexibilidade, proatividade, autoconfiança ou autonomia, entre outras (Marques e Vieira, 2014, p. 158). Já num segundo grupo de competências, estão aquelas mais voltadas para o sentido da cultura do candidato, pelos valores, compromisso, ética profissional, lealdade ou o empenho, entre outros (Marques & Vieira, 2014, p. 159).

Em terceiro lugar entra a componente mais comercial ou empresarial, com características como a orientação para o cliente, a orientação para a qualidade, a eficiência e a capacidade para trazer soluções (Marques e Vieira, 2014, p. 160). Por fim surge uma procura pelo intraempreendedorismo, procurando pessoas capazes de encontrar soluções e alternativas para dentro da própria empresa, melhorando o seu funcionamento. Além do

processo de recrutamento e seleção, o setor de recursos humanos vivencia as competências de diferentes formas e em níveis variados na gestão de pessoas.

Como podemos observar no quadro 3:

Processos de Gestão de RH	Interpretação da Competência
Recrutamento e Seleção	As competências são constituídas pela combinação, em parte, de potencialidades evolutivas e de qualidades pessoais não alteráveis ou dificilmente alteráveis para uma diversidade de funções.
Formação e Desenvolvimento	As competências são consideradas objeto de aprendizagem ou de aprofundamento.
Avaliação do Desempenho	As competências são definidas em termos de atuações específicas dentro de uma função.
Sistemas de Remunerações	As competências são definidas em termos do resultado desejado de uma função. A competência é considerada um indicador das prestações de trabalho.

Quadro 3: Definição de competência em diferentes processos de gestão de recursos humanos.

Fonte: Klink, Boon & Schlusmans, 2007.

Gomes et al. (2008) referem que uma gestão do desempenho com base nas competências promove o seu contínuo desenvolvimento pela avaliação que se concretiza regularmente e possibilita o planeamento de ações concretas que efetivam o seu desenvolvimento. Este processo é essencial para alinhar as competências individuais, de equipa e as organizacionais, de modo a que os objetivos estratégicos sejam concretizados.

Nos aspetos referentes ao sistema de formação e desenvolvimento, a organização precisa assumir um compromisso com seus profissionais, pois ao se avaliar as competências detidas por seus colaboradores e compará-las com as competências requeridas para o cargo e/ou função, pode-se verificar lacunas, que podem ser solucionadas mediante um plano de formação e desenvolvimento. Tal processo envolve muitos desafios organizacionais, que envolvem horas adequadas para formações, criação de plano de desenvolvimento individual e coletivo, e ainda sistemas de remuneração associados à aquisição de competências.

Desta forma, as organizações precisam estruturar cuidadosamente seu sistema de formação e desenvolvimento, de modo que se consiga avaliar a real aquisição de competências por parte do trabalhador e não apenas a sua qualificação. Ressalta-se que o nível de integração das competências, nos diferentes processos de gestão de recursos humanos permite uma gestão mais integrada e coerente dos recursos.

2.6 Competências para a sustentabilidade: um estudo de caso

De acordo com a literatura, o método mais viável para se realizar uma pesquisa acadêmica é o de estudo de caso. Considera-se que este método permite analisar em profundidade, um “caso”, que ocorre na “vida real”. Normalmente utiliza-se este método em duas situações:

- Quando uma determinada pesquisa se direciona a questões descritivas, por exemplo, “o que aconteceu” ou a questões exploratórias, “como ou porquê algo aconteceu”.
- Fazer observações diretas e recolher dados em cenários reais, comparando com dados já existentes (Yin, 2003).

Assim como os outros métodos, o estudo de caso envolve revisão de literatura, elaboração de questões de pesquisa e estratégias analíticas, instrumentos de pesquisa, bem como, o processo de recolha e análise de dados de forma simultânea. No estudo de caso poder-se-á colocar questões durante uma entrevista de campo, para as quais se pensa saber as respostas (Yin, 2003).

Existem três passos básicos para conceber um estudo de caso:

- Definir o caso que se está a estudar
- Decidir se irá ser realizado um estudo de caso simples ou um conjunto de estudos de caso
- Decidir a utilização ou não do desenvolvimento teórico que irá ajudar a selecionar o caso, desenvolver o protocolo de recolha de dados e organizar a estratégia de análise de dados (Yin, 2003).

Yin (2005) ainda afirma que a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela “(...) capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.” (YIN, 2005, p. 19).

O estudo foi realizado em uma empresa do setor de serviços médicos e odontológicos, a qual foi selecionada por apresentar dois pré-requisitos fundamentais:

- a) possui práticas voltadas à sustentabilidade e;
- b) possui um sistema de gestão por competências.

Ademais, a empresa objeto de estudo deveria estar disponível para que se pudesse realizar uma pesquisa em profundidade, o que se tornou possível em uma clínica localizada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas.

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, foi definido o percurso metodológico que é apresentado na seção a seguir.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritas as etapas metodológicas percorridas, fundamentando devidamente todas as opções e tendo como base a apresentação das perguntas de partida e objetivos que se apresentam como os elementos centrais na orientação de toda esta investigação (Neuman, 2000).

O presente estudo pode ser entendido como uma pesquisa aplicada objetiva, qualitativa, exploratória e bibliográfica. Trata-se de um estudo de caso realizado na empresa Cliniben, uma empresa do ramo de serviços na área de saúde, que atualmente tem a sua sede no Brasil. A população escolhida para a realização deste estudo, são os principais gestores da empresa, que por meio de entrevistas semiestruturadas, poderão contribuir com as respostas das perguntas de partida, bem como, com os objetivos propostos pela investigação. Afinal, segundo Elkington (2001), são eles os grandes responsáveis por inspirar os colaboradores a trabalhar com os princípios de sustentabilidade organizacional.

Para tanto, foi escolhido o estudo de caso para descrever uma situação no seu contexto (YIN, 2005), isto é, foram identificadas as competências voltadas para a sustentabilidade dentro de uma organização, quais eram as mais desenvolvidas e como é que a organização, direta ou indiretamente, estimulava essas ações. De acordo com Yin (2005, p.23), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Caracteriza-se por uma pesquisa aplicada objetiva, pois visa gerar conhecimentos para uma aplicação prática, dirigidos às soluções de problemas específicos.

A escolha da abordagem qualitativa é pertinente uma vez que esta “privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados” (Martins, 2004, pág. 289). Segundo Jean-Pierre Des-lauriers (1997, cit. por Guerra, 2006) as metodologias qualitativas representam um conjunto de técnicas interpretativas que têm como objetivo descrever, decodificar e traduzir a realidade/problemática que se pretende estudar.

Podemos afirmar que este método atende aos objetivos desta pesquisa, uma vez que se trata de um estudo de caso investigativo, que pretende apenas descrever a realidade vivida pela organização e não criar hipóteses e/ou teorias.

Na perspectiva qualitativa da investigação considera-se que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam recursos de modo a agir com base nas suas interpretações, o que potencia uma compreensão dos “porquês” da realidade social estudada (Guerra, 2006). Ragin (1994) refere que outra das vantagens de uma metodologia desta natureza se relaciona com a possibilidade que oferece na descoberta de novos dados intrínsecos da realidade estudada e que, sem um olhar intensivo e compreensivo sobre a mesma, serão à partida invisíveis.

Ressaltamos que esta metodologia consegue adequar-se às necessidades e objetivos da pesquisa, uma vez que se busca identificar quais as competências transversais mais valorizadas pela empresa, na visão dos principais gestores, e como é que estas influenciam na busca pela sustentabilidade organizacional. A metodologia qualitativa permite-nos compreender mais profundamente o objeto de análise.

O aspeto exploratório da investigação ocorre por objetivar e conhecer as características de um fenómeno pouco estudado para, num momento posterior, obter explicações das suas causas e consequências (Richardson, 2008). Ademais, “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 2008, p.27).

Com este estudo exploratório pretende-se “...essencialmente abrir caminho a futuros estudos” (Pardal & Correia, 1995, p.23), bem como entender a realidade das empresas que têm buscado alcançar a sua permanência no mercado e o crescimento dos seus negócios por meio de profissionais que tenham competências capazes de desenvolver e concretizar pensamentos e atitudes sustentáveis. Tais observações serão realizadas por meio de entrevistas diretas e semiestruturadas com as principais lideranças na organização (de forma imparcial), sendo as informações obtidas, posteriormente analisadas com recurso aos estudos bibliográficos.

Foi nosso intuito explorar a diversidade inerente da problemática teórica, com o objetivo de dar resposta às perguntas de partida (Ragin, 1994). Buscamos analisar as características reais no contexto escolhido para a investigação, sempre direcionados para uma perspectiva específica e focada na problemática teórica definida.

Este estudo define-se com um carácter qualitativo na sua forma de abordagem e descritivo no seu desenvolvimento, pois busca descrever as questões relacionadas com as competências transversais nos profissionais e com o processo de sustentabilidade das organizações, apresentando um levantamento bibliográfico sobre esses tópicos.

A escolha da metodologia de investigação deve ser ajustada ao estudo em questão. Para tal, o método mais adequado neste contexto será o descritivo, dado que se pretende descrever factos e fenómenos de determinada realidade (Trivinos, 1987).

A pesquisa também possui características de uma pesquisa bibliográfica, pois o estudo foi elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet. Ou seja, utiliza a contribuição de diversos autores sobre determinado assunto, permitindo a cobertura de uma gama de fenómenos muito maior do que aquela que o pesquisador poderia investigar diretamente, o que é de extrema importância quando o que se deseja investigar está disperso no tempo e no espaço (Gil, 1999).

A pesquisa bibliográfica, bem como a seleção de artigos, teve início com a determinação das palavras-chaves, ou seja, as possíveis combinações que atendessem aos objetivos da pesquisa. Os temas utilizados na busca foram “sustentabilidade organizacional”, “Competências”, “Sustentabilidade”, “Competências sociais”, “Competências Transversais”, “*Soft Skills*”, “Vantagem competitiva”.

3.1 Perguntas de partida da investigação

Por meio desta investigação, propusemo-nos a alcançar respostas às seguintes perguntas de partida:

- Qual a importância das competências transversais na busca da sustentabilidade organizacional?
- Quais as competências transversais mais valorizadas neste processo?
- O que é que a empresa pode fazer para que tais competências sejam desenvolvidas nos seus profissionais e, conseqüentemente, possam efetivamente contribuir para a sustentabilidade do negócio?

3.2 Objetivos da investigação

Os estudos demonstram que para enfrentar os inúmeros desafios e alcançar a sustentabilidade, as empresas precisam de evoluir e incentivar mudanças estratégicas e eficazes nos seus negócios, começando pelas pessoas que escolhem para contratar, reter e desenvolver.

O envolvimento das pessoas no sucesso empresarial é um aspeto indiscutível entre as organizações e a sua participação efetiva é considerada uma grande vantagem competitiva para se alcançar a sustentabilidade no mercado, porém, tal realidade leva-nos a refletir sobre a importância das competências transversais na construção de equipas de profissionais preparados para construir, pensar e agir de acordo com os objetivos sustentáveis almejados pela empresa.

O objetivo deste estudo é identificar quais são as competências transversais que são consideradas mais importantes para uma organização que busca a sua sustentabilidade num mercado tão incerto e imprevisível. Também pretende entender qual a visão do empregador no momento da contratação de novos colaboradores e quais os pensamentos e ações que as organizações têm buscado para utilizar tais competências em prol da sua vantagem competitiva e sustentabilidade.

Entre os objetivos secundários, procuramos apresentar quais as dificuldades ocasionadas pela ausência dessas competências e o que a empresa Cliniben tem feito para que tais competências sejam desenvolvidas nos seus profissionais de forma a que estes possam construir um ambiente corporativo sustentável.

O presente estudo visa, assim, contribuir para a melhoria do conhecimento existente sobre o tema, bem como ajudar os profissionais a desenvolverem as suas competências transversais, a fim de enfrentarem com mais eficiência e eficácia os desafios empresariais e as constantes mudanças propostas pelas organizações. É importante que consigam desenvolver competências que possam concretizar-se em atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas profissionalmente. O seu pleno envolvimento permitirá grandes conquistas económicas, sociais, ambientais e será uma grande vantagem competitiva no mercado.

3.3 Universo e amostra da investigação

Segundo Minayo (1994 cit. por Martins & Bógus, 2004), a constituição da amostra de um estudo qualitativo deve privilegiar os sujeitos que detêm as informações e experiências que o pesquisador deseja conhecer, uma vez que o número de sujeitos será determinado pela reincidência das informações, denominada de saturação teórica. Para isso é necessário que o conjunto de informantes possibilite a apreensão de semelhanças e diferenças (Minayo, 1994 cit. por Martins & Bógus, 2004).

A empresa considerada neste estudo é prestadora de serviços à sociedade na área médica, odontológica e na realização de exames laboratoriais e de imagens, com um universo de aproximadamente 60 colaboradores, contando ainda com parcerias profissionais e empresariais em seu dia a dia. A organização encontra-se subdivida em sete setores/departamentos específicos: direção geral, recursos humanos, marketing, financeiro, contábil, atendimento ao cliente e CRM/ouvidoria, sendo todos eles monitorados por uma liderança específica.

Entre os parceiros, destacam-se profissionais da área médica e odontológica que prestam os seus serviços utilizando a estrutura física e o atendimento da clínica, bem como empresas que utilizam os mesmos aspetos para vender os seus serviços e produtos.

Vale ressaltar, que a empresa escolhida para esta investigação iniciou as suas atividades no mercado de serviços de Manaus, sob uma direção já comprometida com as questões sustentáveis, cuja mentalidade de crescimento e desenvolvimento sempre esteve alinhada com os pilares da sustentabilidade, o que tornou o processo de consciencialização e a prática muito mais eficientes dentro da empresa.

O próprio processo de valorização e desenvolvimento das competências transversais, foi pessoalmente vivenciado pelo fundador da organização, sendo possível que o mesmo compreenda de uma melhor forma, clara e objetiva, a importância, os benefícios, as dificuldades e a necessidade das mesmas para o sucesso do negócio.

Observando-se as características deste estudo de caso, escolheu-se entrevistar profissionais que estivessem situados em postos mais altos na hierarquia organizacional, em cargos de gestão e estratégicos, uma vez que são considerados como possuidores de uma visão mais holística sobre a organização e sobre as suas atuações no campo de interesse desta investigação. A amostra conta com a participação de sete profissionais/especialistas, que atualmente se encontram em áreas diversas da empresa e que, juntamente com a alta

direção, podem contribuir para um maior conhecimento sobre a temática em análise, pois influenciam no processo de recrutamento das suas equipas e são corresponsáveis pela busca de sustentabilidade da empresa. No que refere a sua característica de tipicidade, trata-se de uma amostragem não probabilística.

De acordo com Malhotra (2001), a amostragem não – probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrariamente ou conscientemente, decidir quais serão os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não – probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população.

3.4 Instrumento de recolha de dados

A metodologia escolhida para a realização da investigação proposta é resultado de uma cuidadosa reflexão sobre as questões de partida e os objetivos propostos para a investigação.

Com o intuito de alcançarmos tais respostas e objetivos, reconhecemos a entrevista semiestruturada como a opção técnica mais adequada para o processo de recolha de dados.

Esta modalidade de entrevistas permite que o processo de recolha de dados seja focado nos objetivos definidos para a investigação, por meio da criação de uma lista de tópicos e/ou questões indicados num guião que, apesar de se encontrar ordenado, é capaz de proporcionar caminhos diferentes e fornecer relativa liberdade e flexibilidade ao discurso do indivíduo. Segundo Quivy et al. (2008), a entrevista semi diretiva é aquela que, apesar do guião elaborado pelo entrevistador, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspetos que considere mais relevantes.

Entre as principais vantagens encontradas na escolha deste instrumento destacamos:

- A riqueza de informações alcançada é mais ampla, adequada e contextualizada.
- Torna-se mais fácil o esclarecimento de dúvidas sobre qualquer aspeto que venha a surgir no decorrer da entrevista.

- Permite orientar o aprofundamento (se necessário) da investigação realizada até ao momento da entrevista, de maneira a definir novas estratégias ou ainda escolher novos instrumentos de investigação.

Assim, e como referem Ghiglione e Matalon (1997), com a entrevista semi diretiva analisa-se o sentido que estes indivíduos atribuem à temática presente neste estudo.

O guião de entrevista apresenta-se como um guia flexível e que não impõe limites à transmissão da informação por parte do entrevistado. Destacamos que o próprio entrevistador deverá conduzir este processo no sentido que for mais adequado para a análise em questão.

A elaboração deste guião encontra-se dividida em três partes. A primeira parte é constituída por questões de caracterização da organização, a segunda por questões direcionadas para a compreensão da sustentabilidade por parte dos entrevistados e a terceira e última, direcionada às competências transversais mais valorizadas pela empresa, respondendo assim aos objetivos da investigação.

Os dados secundários foram coletados mediante consulta a documentos internos disponibilizados pela empresa pesquisada. Os documentos foram: a) manual explicativo da gestão por competência; formulários de avaliação de desempenho dos colaboradores; descrição de cargos/funções; avaliação DISC, folders e panfletos com orientações sobre sustentabilidade económica, social e ambiental, alguns documentos contábeis e ainda as redes sociais da empresa.

Godoy (2005) explica que o exame de documentos pode trazer importantes contribuições para o estudo de caso, pois é uma forma de complementar e checar os dados obtidos através das entrevistas. Assim, por intermédio dos documentos coletados, podem-se avaliar os contextos específicos com os quais a organização Cliniben lida com a problemática -objeto da investigação.

3.5 Procedimento de recolha de dados

O procedimento de recolha de dados, foi realizado no primeiro semestre do ano de 2022, e deu-se por meio de uma entrevista semiestruturada, apresentada no Apêndice A, realizada com as principais lideranças da empresa. Inicialmente foi enviado um convite por e-mail para as principais lideranças da empresa, como intuito de apresentar uma breve contextualização da atividade a ser realizada, informações estas que foram confirmadas em

reunião de departamentos, nas quais o convite foi reforçado pela alta gestão. A próxima etapa consistiu no cronograma de agendamentos para a realização das entrevistas, mediante a manifestação de disponibilidade de cada gestor convidado. O processo de entrevistas ocorreu via Skype e/ou telefone, consoante preferência e disponibilidade dos participantes.

No primeiro momento da entrevista foi realizado um enquadramento, explicando os objetivos do estudo e como seria feito o processo de recolha de dados. Após este momento deu-se início à entrevista, existindo um momento final de esclarecimento e registo de comentários e observações dos entrevistados. As entrevistas tiveram uma duração variável de 40 min a 60 min.

3.6 Análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados recorrendo à técnica de análise de conteúdo que Bardin (2011) designa como: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p.47).

Godoy (1995b), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Normalmente, segundo Bardin (2011), envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que

orientarão a interpretação e a preparação formal do material. Inicia-se o trabalho escolhendo os documentos a serem analisados. No caso das entrevistas, elas serão transcritas e a sua reunião constituirá o corpus da pesquisa. Para tanto, é preciso obedecer às regras de exaustividade (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); representatividade (a amostra deve representar o universo); homogeneidade (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes); pertinência (os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa) e exclusividade (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria).

Numa primeira fase, após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição integral e fiel das mesmas (Guerra, 2006).

Neste contexto, a investigação realizada neste estudo de caso por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizou-se desta visão de análise de conteúdo em pesquisas organizacionais para tratar sobre a temática da sustentabilidade, das competências transversais e conseqüentemente na interrelação existente entre os dois temas. Foi realizada uma “edição” das entrevistas, nas quais apresentamos na íntegra algumas das respostas obtidas nas conversas com as 7 (sete) pessoas entrevistadas.

Com os dados transcritos, inicia-se a leitura flutuante. Em seguida, passa-se a escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e a organização destes em indicadores ou temas. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (Bardin, 2011, p.100).

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo realizada na investigação. Apresentaremos em primeiro lugar os resultados relativos ao processo de conhecimentos relacionados com o desenvolvimento sustentável da organização, seguido das competências transversais mais valorizadas no negócio e por último as estratégias organizacionais.

Para a realização desta investigação, optou-se por utilizar um critério de categorização semântico, ou seja, foi realizada uma identificação de categorias temáticas. Pode-se observar

que este tipo de análise permite uma compreensão melhor e mais profunda do discurso dos sujeitos sobre os temas escolhidos para o debate. É também o momento em que se constrói a ponte entre os dados empíricos e os conceitos e ideias que emergiram da própria teoria (Bardin, 2004).

Para Bardin (2011) as categorias devem possuir certas qualidades como: exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria; homogeneidade – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise. Se existem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias; pertinência – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.; objetividade e fidelidade – se as categorias forem bem definidas, se os temas e indicadores que determinam à entrada de um elemento numa categoria forem bem definidas, se os temas e indicadores que determinam à entrada de um elemento numa categoria forem bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas; produtividade – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

A atividade de identificação das categorias ocorreu por meio de um processo evolutivo, uma vez que apesar da sua definição estabelecida inicialmente, novas categorias puderam emergir à medida que foram realizadas leituras dos textos.

Importa ainda referir que as categorias definidas foram intrinsecamente associadas a dimensões e componentes que, de forma homogênea, representam globalmente uma categoria Ragin (1994). Desta forma, definimos três categorias que, por sua vez, foram subdivididas em diferentes dimensões de análise. Da operacionalização da análise de conteúdo resultou, em primeiro lugar, uma análise vertical, onde cada entrevista foi analisada individualmente de acordo com as categorias e dimensões definidas conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Categorias e Dimensões

Categorias	Dimensões
I – Caracterização da Organização	1.1 Setor de Atividades 1.2 Número de Colaboradores
II – Compreensão de Sustentabilidade	2.1 Conceito de Sustentabilidade 2.2 Ações Sustentáveis 2.3 Importância da Sustentabilidade 2.4 As competências que potencializam a sustentabilidade.
III – Compreensão de Competências Transversais	3.1 Competências Transversais valorizadas 3.2 Valorização de Competências Transversais por funções e qualificação dos colaboradores 3.3 Recrutamento e Seleção 3.4 Impacto das Competências Transversais na promoção e/ou renovação de contratos 3.5 Incentivo as Soft Skills 3.6 Benefícios 3.7 Desafios

Inicialmente foi realizada uma análise individual de cada entrevista, seguida de uma análise com características transversais, tendo como base a tabela de análise horizontal (Quadro 5), onde se encontram as categorias, dimensões e componentes que foram definidos a partir desta primeira análise do instrumento.

Quadro 5: Categorias, Dimensões e Componentes (análise horizontal)

Categorias	Dimensões	Componentes
I – Caracterização da Organização	1.1 Setor de Atividades 1.2 Número de Colaboradores	1.1.1 Atendimento Médico e odontológico; realização de exames laboratoriais e de imagens. 1.1.2 Número de colaboradores e departamentos
II – Compreensão de Sustentabilidade	2.1 Conceito de Sustentabilidade 2.2 Ações Sustentáveis 2.3 Importância da Sustentabilidade 2.4 As competências que potencializam a sustentabilidade.	2.1.1 Contexto Económico, Social e Ambiental 2.2.1 Económico, Social e Ambiental (análise financeira, redução de custos, qualidade e celeridade de atendimento e serviços, coleta seletiva, certificações, campanhas de consciencialização, etc...) 2.3.1 Lucratividade, Diferencial de Mercado, Fidelidade dos clientes, responsabilidade com as futuras gerações. 2.4.1 Pensamento Crítico Capacidade de Análise Liderança Resolução de Problemas Autogerenciamento e Inteligência Emocional Resiliência Iniciativa Inovação Relacionamento Interpessoal Aprendizagem Contínua

Quadro 5: Categorias, Dimensões e Componentes

<p>III – Compreensão de Competências Transversais</p>	<p>3.1 Competências Transversais valorizadas 3.2 Valorização de Competências Transversais por funções e qualificação dos colaboradores 3.3 Recrutamento e Seleção 3.4 Impacto das Competências Transversais na promoção e/ou renovação de contratos 3.5 Incentivo as Soft Skills 3.6 Integração nos Processos de RH 3.7 Desafios</p>	<p>3.1.1 Pensamento Crítico Capacidade de Análise Resolução de Problemas Autogerenciamento Resiliência Iniciativa Inovação Relacionamento Interpessoal Aprendizagem Contínua Criatividade Flexibilidade Empatia Inteligência Emocional Liderança Persuasão e Negociação Comunicação Eficaz Organização e Planeamento Trabalhar sobre pressão Ética Visão Holística 3.2.1 Valorização Parcial Valorização Elevada 3.3.1 Técnicas Escritas Técnicas Orais 3.4.1 Com Impactos Parciais Com Impactos Elevados 3.5.1 Meritocracias Feedbacks 3.6.1 Recrutamento e Seleção Formação e Desenvolvimento Recompensas e Benefícios Avaliação de Desempenho 3.7.1 Objetividade Atualizações</p>
---	--	--

Apesar de até meados do século XX a análise de conteúdo estar fortemente associada à análise quantitativa dos dados, pelo rigor que lhe inculca, hoje, verifica-se que a análise qualitativa e mais profunda dos dados é uma vantagem que as opções técnico metodológicas não podem descurar (Bardin, 2004).

É neste sentido que a pesquisa busca realizar uma análise qualitativa, na qual procuramos não somente apresentar conclusões globais, mas compreender a singularidade de cada caso.

Sabe-se que a análise de conteúdo só pode ser considerada como um instrumento fidedigno se os critérios que comprovam a sua cientificidade forem devidamente respeitados.

Neste sentido, observamos as orientações de Bardin (2007) relativamente às fontes de informação.

Desta forma no decorrer da realização, transcrição e análise das entrevistas realizadas cumprimos as seguintes regras: da exaustividade, na qual esgotamos a totalidade dos textos, contemplando assim todos os elementos que compõem o nosso campo de dados e evitando excluir qualquer informação recebida. Esta foi a justificação encontrada para que pudéssemos realizar a transcrição exata das entrevistas.

A regra da representatividade, de acordo com os limites impostos por uma investigação qualitativa, foi também respeitada, uma vez que a amostra deste estudo de caso contemplou o universo de uma única empresa.

As regras da exclusividade e da objetividade também foram devidamente consideradas, pois evitamos que um mesmo elemento do conteúdo fosse classificado de forma aleatória em categorias diferentes e ainda buscamos uma representação fiel do objeto respectivamente.

A pesquisa realizada permitiu que os dados recolhidos respeitassem a regra da homogeneidade, na qual os dados fossem obtidos a partir de um mesmo instrumento, com um mesmo tema e que permitisse a singularidade do estudo de caso. Foi observada ainda a pertinência/adequação dos dados, de forma a verificar se encontravam adequados na resposta ao conteúdo e aos objetivos propostos na investigação.

A última etapa do processo de análise do conteúdo é descrita como o tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. Mediante os resultados obtidos em estado bruto, o entrevistador busca torná-los mais válidos e significativos. Esta etapa de interpretação demonstra o interesse do pesquisador pelo conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido. Assim conclui-se o processo de Análise de Conteúdo, lembrando que embora as fases devam ser seguidas, há muitas variações na maneira de conduzi-las. As comunicações, objeto de análise, podem ser abordadas de diferentes formas. As unidades de análise podem variar: alguns pesquisadores escolherão a palavra, outros optarão pelas sentenças, parágrafos e, até mesmo, o texto. A forma de tratar tais unidades também se diferencia. Enquanto alguns contam as palavras ou expressões, outros procuram desenvolver a análise da estrutura lógica do texto ou de suas partes, e outros, ainda, centram sua atenção em temáticas determinadas (Bardin, 2011; Godoy, 1995b).

Nesta investigação e conforme o planeamento, foram entrevistados sete profissionais que ocupam cargos de liderança dentro da empresa (Quadro 6):

Quadro 6: Empresa e entrevistados

Número	Função do Entrevistado	Número de colaboradores na equipa
01	Diretor Geral	Todos da equipa/lideranças
02	Gerente de Recursos Humanos	6 – Setor de Recursos Humanos/Departamento Pessoal 9 – Serviços Gerais (Limpeza, Manutenção e Segurança)
03	Gerente de Marketing	10 – Setor de Marketing
04	Responsável Financeiro	5 – Setor Financeiro
05	Responsável Contábil	5 – Setor Contábil
06	Responsável pelo Setor de Atendimento ao Cliente	15 – Atendimento ao Cliente/Recepção
07	Responsável pelo CRM/ouvidoria	9 – Atendimento Telefônico/Redes Sociais/E-mail

A primeira etapa da entrevista foi direcionada para a caracterização da organização, com perguntas muito objetivas e que buscavam apenas conhecer melhor o objeto de estudo da pesquisa; em seguida temos a segunda etapa, na qual se observou o nível de conhecimento dos entrevistados nos aspetos relacionados com a sustentabilidade e posteriormente a percepção dos mesmos sobre a compreensão das competências transversais, sequenciando desta forma as categorias propostas.

No que se refere a categoria de compreensão da sustentabilidade, sua dimensão e seus respectivos componentes foi possível perceber que existe uma sincronia entre os entrevistados e a alta direção da empresa no que se refere ao tema, onde todos conhecem e compreendem o sentido e a importância da sustentabilidade no dia a dia da empresa, os benefícios que possuem com a realização de tais práticas, bem como as competências que potencializam o alcance de cada um dos seus pilares.

Exemplos:

Entrevistado 1: “Estrategicamente, a clínica busca alinhar aspetos económicos, sociais e ambientais em seu cotidiano; no contexto financeiro, buscamos estratégias que possam nos alicerçar de maneira sólida no mercado, de forma que possamos expandir os serviços e atender de maneira satisfatória o nosso público, sempre congruentes com nossos valores mercadológicos. Nos aspetos sociais, temos a preocupação da clínica com as pessoas, com seus colaboradores e ainda um papel importante em atender um público de classe C... aqueles que possuem uma condição económica mais baixa; ambientalmente, temos ações de cuidados com o meio

ambiente e temos a preocupação de estarmos sempre alinhados e respeitando as leis ambientais”.

Entrevistado 3: “Trabalhamos em uma empresa que valoriza e se preocupa com os aspectos sociais, ambientais e econômicos; nossa cultura apresenta a todos da equipa a importância e a responsabilidade que a empresa precisa ter com o ser humano, com a sociedade em geral; compreendemos que o cuidado e o respeito com o meio ambiente não apenas nos trarão benefícios econômicos e mercadológicos, mas será nossa contribuição para um futuro melhor para nossos filhos... aqui trabalhamos com pessoas, com vidas... saber valorizá-la em sua essência e oferecer um serviço de qualidade nos traz a fidelidade de nossos clientes, o diferencial de mercado e o lucro desejado”.

Entrevistado 5: “Temos a consciência de que o lucro, o diferencial no mercado e o crescimento da empresa depende de ações estratégicas e direcionadas a sustentabilidade. Perceber que o cuidado com o meio ambiente e com a sociedade precisam fazer parte do nosso dia a dia, precisam fazer parte de todas as atividades da empresa, fazer parte da sua cultura e ser observado em toda a equipa; não se trata apenas de seguir regras empresariais, aqui temos um trabalho de conscientização, queremos que os colaboradores entendam a importância de cada aspecto da sustentabilidade e de que forma podem contribuir com ela”.

Observou-se que os gestores entrevistados apresentaram discursos em que enalteciam a empresa e a sua mentalidade sustentável, sempre reforçando a importância de todos os pilares do desenvolvimento sustentável. Foram praticamente unânimes em explicar o quanto as *soft skills* impactam neste ramo de negócios e o quanto são capazes de mudar e melhorar os pensamentos e atitudes dos indivíduos dentro e fora da organização, uma vez que passam a respeitar e a cuidar melhor do meio ambiente da sociedade em geral. As lideranças reforçaram nos seus discursos que a mentalidade sustentável é recebida como exemplo pela alta direção, que sempre destaca o tema em reuniões, discursos, confraternizações, além de estar constantemente a participar em cursos e qualificações profissionais.

Entrevistado 2: “É importante dizer que a visão sustentável vem da alta direção; no momento da contratação, no qual nos apresentam a empresa, já nos falam sobre questões ambientais, sociais e económicas; percebemos no dono esse cuidado e esse valor...”

As ações sustentáveis da empresa foram enaltecidas em todos os discursos, sendo descritas principalmente como a coleta seletiva do lixo, o uso de energias renováveis, o uso de energia e de água de forma responsável, qualidade de atendimento ao cliente, diminuição no tempo de espera do público, consumo consciente de papel e plásticos em geral. A maior parte das ações sustentáveis realizadas pela empresa são vivenciadas diariamente, buscando criar uma consciência no ambiente de trabalho; outras acontecem periodicamente e/ou de acordo com a necessidade dos setores ou dos funcionários. É importante destacar o cuidado do setor de Recursos Humanos na elaboração de um calendário para organizar tais ações, bem como, o cuidado em fornecer um feedback aos colaboradores sobre cada uma delas.

Entrevistado 6: “Nos aspetos ambientais utilizamos a coleta seletiva de lixo, temos o descarte apropriado com a legislação e garantia de certificações legais. Nos aspetos social e económico, temos ações de atendimento, proporcionando celeridade na marcação de consultas e exames, proporcionando satisfação e fidelização; isso se reflete nos lucros da empresa”.

Quadro 7: Ações direcionadas para a Sustentabilidade

Ambiental	Social	Económica
✓ Coleta seletiva do lixo (descarte apropriado)	✓ Qualidade de atendimento ao cliente	✓ Estabelecer reuniões de planeamento estratégico semanalmente.
✓ Uso de energias renováveis, o uso de energia e de água de forma responsável	✓ Diminuição no tempo de espera do público e agilidade na marcação de consultas e exames.	✓ Acompanhar o fluxo de caixa, bem como todos os indicadores económicos da empresa;
✓ Consumo consciente de papel em geral	✓ Estabelecer uma política de valores congruentes com o mercado (atender aos públicos de diferentes classes sociais)	✓ Preparar relatórios periódicos para o acompanhamento da lucratividade da empresa.
✓ Obedecer e se alinhar com a legislação ambiental vigente.	✓ Incentivar sua equipa de profissionais (palavras, meritocracia, feedback etc.)	✓ Redução de Custos e economia no processo de compras;
✓ Patrocinar sempre que possível campanhas ambientais.	✓ Patrocinar sempre que possível campanhas de carácter social.	✓ Pagamento dos impostos corretamente;

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprar matéria-prima de empresas responsáveis com o meio ambiente; ✓ Informar os colaboradores sobre boas práticas de sustentabilidade; ✓ Diminuição do uso de descartáveis. ✓ Campanhas para reduzir o desperdício de alimentos e recursos ✓ Campanhas de conscientização e educação ambiental ✓ Fazer o reuso de materiais de expediente, sempre que for possível. ✓ Trabalha com reciclagem e reutilização de produtos ✓ Economia energética 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construção de um ambiente de cooperatividade nos negócios; ✓ Tomada de decisões pautadas no benefício mútuo, e não exclusivo; ✓ Retorno dos investimentos em forma de parcerias e benefícios sociais. ✓ Incentivar boas práticas e zelar pelas condições de trabalho de seus colaboradores; ✓ Possui canais específicos de comunicação entre a comunidade e a empresa; ✓ Cumprimento da legislação trabalhista e do governo vigente; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economia energética ✓ Trabalhar com parcerias e permutas
---	---	---

Fonte: Autoria própria

Aproximadamente, 75% dos entrevistados consideram que a sustentabilidade é de extrema importância para a empresa, 20% destacaram nos seus discursos que este é um aspecto importante no ambiente de trabalho, enquanto 5% consideram uma preocupação normal por parte da empresa. Embora esse tema seja considerado muito importante para os funcionários da empresa, verificou-se que nem todos os entrevistados o consideram fundamental; alguns apenas entendem que se trata de uma “exigência” do mercado e como tal deve ser cumprido; tal posicionamento não os impede de defender a ideia e conscientizar as suas equipas; apenas apresentam um discurso mais superficial sobre como conduzem as suas ações de conscientização sobre o tema desta investigação.

Segundo a **alta direção**: “Ela (a sustentabilidade) permite que consigamos organizar melhor a nossa empresa, realizar estudos financeiros sobre o que aconteceu no passado, permitindo assim, que no presente, consigamos nos manter abertos no mercado, de forma lucrativa e ainda com planos de expansão. A sustentabilidade precisa está presente no dia a dia, não apenas no papel... hoje na empresa, habilidades de comunicação, organização e planeamento, além de relacionamento pessoal são características que podem potencializar esses pilares”.

Entrevistado 2: “Temos um time comprometido com a sustentabilidade, que veste a camisa da empresa e busca fidelizar os clientes oferecendo um serviço de qualidade, nossas ações são práticas e não somente teóricas; nossa preocupação

com o meio ambiente e com a sociedade é legítima. Faz parte da nossa rotina, do nosso presente e sem dúvida, de nosso futuro”.

Entrevistado 4: “O mercado encontra-se cada vez mais competitivo e mutável, a preocupação com os pilares da sustentabilidade (meio ambiente, sociedade e económico) é uma questão de sobrevivência de qualquer empresa, seja ela qual for... trata-se de uma visão estratégica que deve fazer parte da cultura organizacional e cujo exemplo deve começar com as lideranças”.

Os discursos dos entrevistados apresentaram diversidade nas sugestões sobre quais as competências poderiam potencializar a sustentabilidade na empresa.

Entrevistado 3: “Valorizamos e buscamos desenvolver as soft skills em nossas equipas... os colaboradores sabem disso... conversamos de forma aberta e clara sobre essa importância, sobre os benefícios... Ter flexibilidade, saber resolver problemas, ser resiliente e conhecer suas próprias emoções são características que sem dúvida, potencializam a empresa na busca de sua sustentabilidade”.

Entre as características mais mencionadas no decorrer das entrevistas, destacamos: flexibilidade, resiliência, organização, capacidade de resolver problemas, inteligência emocional e empatia.

Vale ressaltar que cerca de 90% dos entrevistados se mostraram profundamente conhecedores dos membros das suas equipas e chegaram a mencionar exemplos e situações nas quais os funcionários demonstraram por meio do seu comportamento possuir uma ou mais destas características; destacaram o trabalho realizado no dia a dia, de maneira clara, objetiva e informal; destacaram que tal “movimento” traz retornos positivos e respondem a necessidades que surgem no quotidiano da empresa.

Na terceira parte das entrevistas, atendemos a categoria de compreensão das competências transversais, sendo as perguntas direcionadas a este tema e buscando alcançar as seguintes dimensões: as competências transversais valorizadas; a valorização de competências transversais por funções e qualificação de colaboradores; recrutamento e

seleção; impacto das competências transversais na promoção e/ou renovação de contratos; incentivo as soft skills, benefícios e desafios.

Esta foi a etapa em que o entrevistador apresentou mais flexibilidade para ouvir os discursos, permitindo que os entrevistados tivessem mais liberdade para falar livremente sobre o tema proposto nesta pesquisa.

O Quadro 8 apresenta a lista das competências mais valorizadas pela empresa.

Quadro 8: As competências transversais mais valorizadas na empresa

Competências Transversais	Número de Entrevistas com referência	%
Inteligência Emocional/ Autogerenciamento	7	100
Empatia	7	100
Resolução de Problemas	7	100
Organização e Planeamento	7	100
Flexibilidade	6	85,71
Resiliência	6	85,71
Relacionamento Interpessoal	6	85,71
Ética	6	85,71
Pensamento Crítico	6	85,71
Comunicação Eficaz	5	71,42
Capacidade de Análise	5	71,42
Liderança	5	71,42
Iniciativa	5	71,42
Persuasão e Negociação	5	71,42
Inovação	4	57,14
Aprendizagem Contínua	4	57,14
Trabalhar sobre pressão	4	57,14
Visão Holística	4	57,14

Fonte: Autoria própria

No decorrer da realização das entrevistas, observamos que, na sua totalidade, as competências de inteligência emocional, empatia, resolução de problemas e organização/planeamento foram mencionadas e valorizadas pelos entrevistados, que chegaram a mencioná-las mais do que uma vez nos seus discursos. As três competências destacadas, foram identificadas como de fundamental importância para a sustentabilidade da empresa e conseqüentemente muito observadas e valorizadas em todos os membros da equipa, independente do setor de atuação dentro da organização.

Os entrevistados apresentaram um alinhamento entre as *soft skills* mais valorizadas e o ramo do negócio no qual a empresa atua, destacaram que eventualmente essas podem ser consideradas mais ou menos importantes de acordo com o setor em que o colaborador esteja inserido dentro da empresa. Vale ressaltar que em determinadas funções, elas podem ser

exigidas em níveis diferentes, sendo algumas vezes, consideradas uma qualificação fundamental para a permanência do colaborador no cargo a ser exercido.

Numa análise geral das competências referidas pelos entrevistados pudemos observar as seguintes colocações:

Entrevistado 1: “Para trabalhar nesta empresa, precisamos preparar a equipa para atuar na resolução de problemas, e para que isso aconteça verdadeiramente, os colaboradores precisam conhecer suas próprias emoções, ter empatia pelo próximo e conseqüentemente manter um bom relacionamento interpessoal. Como líderes temos a responsabilidade de desenvolver nosso cliente interno (equipa) para que possamos através do exemplo e do comportamento de cada um, mostrar e viver os pilares da sustentabilidade na prática”.

Entrevistado 2: “Buscamos desenvolver e valorizar em nossos colaboradores a empatia com o próximo; trabalhamos com pessoas, com vidas; tentar colocar-se no lugar do outro, compreender suas dores, suas dificuldades... nos torna seres humanos melhores, profissionais diferenciados no mercado, capazes de se doar mais... Temos uma equipa que busca desenvolver sua inteligência emocional, ter empatia com as pessoas e tudo isso ajuda-nos a resolver os problemas e enfrentar os desafios que precisamos”.

Entrevistado 3: “Trabalhamos com pessoas, em um setor direcionado para o cuidado com a saúde, portanto precisamos ter inteligência emocional, ter a capacidade de conhecer e saber gerenciar nossas próprias emoções, para que assim possamos ajudar nossos clientes de forma genuína, atendendo verdadeiramente suas necessidades e superando sempre que possível suas expectativas”.

De acordo com os entrevistados, as competências transversais descritas são consideradas mais importantes e/ou valorizadas por diversos motivos, porém, existe uma grande preocupação por parte da alta direção e de suas lideranças diretas em alinhá-las com as metas e objetivos do negócio. O diretor geral encontra-se sempre muito atento às

necessidades da empresa e realiza as adaptações que são necessárias de maneira concreta e quase imediata.

“Somos uma empresa humanizada, não podemos demorar... perder tempo com rodeios ou preparações demoradas; temos que agir, colocar em prática... trabalhamos com saúde, com vidas... quem tem dor, tem pressa...” afirma ele.

Entrevistado 2: “Temos em nossa equipa ótimos profissionais, simpáticos, resilientes, organizados e que buscam melhorar enquanto profissionais e especialmente enquanto seres humanos”.

Entrevistado 3: “As soft skills são diferenciais no mercado globalizado; hoje, a empresa que possui colaboradores com tais competências se destaca perante os clientes, conquista maior fidelidade, lucratividade e cresce no mercado. Isso a torna sustentável”.

Para enfrentar de maneira concreta um cenário social capaz de transformar a forma de pensar e conduzir o negócio, a organização se esforça para integrar o conceito da sustentabilidade à estratégia, buscando conciliar os movimentos de mercado e sociais. É de interesse da alta direção alinhar seus projetos, processos, políticas e colaboradores com o conceito da cultura da empresa. Neste sentido, esse alinhamento passa pelas ações dos empregados, em aspectos relacionados às competências individuais.

Percebeu-se que as competências que mais se destacaram nos discursos encontram-se relacionadas com a cultura da empresa, bem como com os seus valores, a sua história e a sua marca no mercado de serviços. Este tema é sempre desenvolvido, conversado e analisado em reuniões de liderança, de forma a se planejar adaptações e necessidades presentes e futuras para a empresa; a identificação de novas competências é um elemento importante ao contexto organizacional.

A alta direção busca continuamente atualizar-se com as tendências do mercado e, sempre que possível, busca minimizar os riscos que podem ser ocasionados pela falta ou falhas nas *soft skills*. Os impactos positivos e negativos ocasionados por elas são sempre discutidos previamente.

Existe uma preocupação dos gestores em observar de maneira integral e genuína os colaboradores, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, além disso, mostrar-lhes de que maneira suas ações podem resultar em uma entrega efetiva para a organização. Torna-se importante conhecer, discutir, compartilhar e apresentar as equipas a importância de cada uma das competências transversais consideradas de mais valor para a empresa; compreender de que forma cada uma delas pode ser útil em cada um dos pilares da sustentabilidade, permite ao funcionário perceber o real valor de suas ações, a importância da sua contribuição dentro e fora do ambiente de trabalho e ainda o grau de responsabilidade que cada um tem com o negócio, com a sociedade e com o planeta.

Na tabela abaixo, de acordo com os entrevistados, podemos alinhar as competências mais valorizadas pela empresa e a sua importância para cada um dos pilares da sustentabilidade (Quadro 9).

Quadro 9: Importância das competências transversais nos pilares da sustentabilidade

Competências Transversais	Ambiental	Social	Económica
Inteligência Emocional/ Autogerenciamento	Ao conhecer e gerenciar suas próprias emoções, as pessoas conseguem racionalizar melhor as questões ambientais, compreender seus benefícios, vantagens e sua importância para a saúde física, mental e económica desta e das futuras gerações.	Conhecer suas próprias emoções evita/minimiza situações de estresse, nervoso, frustrações e ansiedades no trabalho, tornando ambiente mais saudável, as relações mais saudáveis e o atendimento mais humanizado.	A inteligência emocional evita atitudes e comportamentos impulsivos, que possam gerar constrangimentos e/ou problemas nos negócios e nos processos de tomada de decisão na empresa. Problemas emocionais podem causar riscos e perdas financeiras nos negócios.
Empatia	A empatia permite que as pessoas pensem e tenham comportamentos mais responsáveis com o meio ambiente, uma vez que se preocupam de forma genuína com as futuras gerações e com os benefícios que suas ações terão na sua própria vida.	Capacidade de se colocar no lugar das pessoas, compreender seus problemas, dificuldades contribui para a realização de um atendimento mais humanizado, bem como, favorece as relações entre colegas de trabalho e gestores.	A empatia proporciona benefícios nas negociações com clientes, gestores, colegas de trabalho, fornecedores, parceiros e demais stakeholders, pois permite a melhor compreensão da situação de todas as partes envolvidas no negócio.
Resolução de Problemas	A capacidade de resolver problemas contribui com as questões ambientais diariamente, pois as pessoas compreendem que suas ações minimizam os problemas ambientais. (ex: desligar as luzes, jogar o lixo, etc..)	A capacidade de resolver problemas é fundamental para atender as necessidades dos clientes e da empresa, permitindo ainda que o colaborador se destaque no ambiente de trabalho.	Resolver problemas ajuda muito as questões económicas, pode reduzir custos, contribuir no planeamento estratégico, ajudar na tomada de decisão e otimizar o tempo no ambiente organizacional.

Organização e Planeamento	Somente com organização e planeamento torna-se possível colocar em práticas as ações ambientais na empresa; tornar o ambiente de trabalho mais limpo, arejado, saudável e adequado para o melhor atendimento dos clientes; é na organização de seu dia que o colaborador consegue observar as ações ambientais realizadas, perceber seus próprios comportamentos; compreender seus benefícios/ganhos e observar de que maneira isso pode ser apresentado para o cliente final.	Com organização e planeamento, as equipas conseguem manter um ambiente mais adequado do ponto de vista físico/estrutural, e pessoal; transmitindo uma imagem de seriedade e confiança para os clientes e demais stakeholders; estas características também demonstram a preocupação da empresa com as pessoas, sejam elas clientes internos (funcionários) ou externos.	A organização e o planeamento são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso económico da empresa; tais características permitem melhores decisões, negócios, otimizam tempo nas reuniões, além de apresentar uma boa imagem, confiança e credibilidade as partes envolvidas.
Flexibilidade	A flexibilidade contribui com as ações ambientais realizadas dentro e fora do ambiente de trabalho, pois as pessoas passam a entender as diferentes formas de conservação e preservação do meio ambiente; compreendem que precisam ser flexíveis nas atitudes que já realizam em seu dia a dia e que sua contribuição já faz a diferença para o ambiente.	A flexibilidade agiliza os processos administrativos e de atendimento dentro da empresa; otimizando tempo, se adaptando as mudanças e atendendo as necessidades dos clientes de maneira mais rápida e eficiente;	A flexibilidade ajuda nas negociações, especialmente no processo de compra e venda; nas reuniões de negócios e de gestores da empresa;
Resiliência	A resiliência possibilita ao indivíduo lidar, aprender e conviver com as mudanças; neste caso, as questões ambientais, as legislações, as ações propostas pela empresa, aos impactos ocasionados no seu trabalho etc.	A resiliência ajuda as pessoas a lidar com as mudanças, não permitindo e/ou reduzindo impactos negativos no ambiente de trabalho ou no atendimento aos clientes. As mudanças precisam ser enfrentadas e vividas de maneira honesta e eficiente pelos colaboradores.	Ser resiliente é fundamental para se manter em um mercado globalizado, tecnológico e incerto como o que vivemos; está preparado para enfrentar as mudanças que ocorrem diariamente e que impactam o negócio ajuda muito no planeamento estratégico e nas decisões da empresa.
Relacionamento Interpessoal	Saber se relacionar com pessoas contribui com as ações ambientais da empresa, uma vez que não apenas por meio do exemplo, mas também da fala/conversa é possível conscientizar, trocar ideias, sugestões e ensinamento	Relacionamento Interpessoal permite se manter um ambiente saudável com os colegas de trabalho, com seus gestores, parceiros e clientes; saber trabalhar em equipa de maneira eficiente, ajudando e permitindo-se ser	Saber se relacionar bem proporciona muitos benefícios nos aspetos económicos, pois é importante compreender que os negócios precisam de pessoas para que possam se manter e saber lidar com elas é necessário para a permanência, crescimento e

	tanto no ambiente interno quanto externo da empresa.	ajudado no dia a dia de trabalho.	desenvolvimento da empresa;
Ética	Agir de forma ética é fundamental em todas as esferas, incluindo o meio ambiente; as ações, a responsabilidade com o meio ambiente precisa ser feita de maneira ética, genuína e respeitosa por todos os membros da empresa.	A ética é fundamental para todos os funcionários, não apenas no aspecto profissional quanto no pessoal também; os clientes precisam confiar na empresa e em seus serviços e isso só acontece quando percebem que são atendidos por profissionais éticos.	A ética é de grande importância nas transações financeiras, nas negociações, reuniões, parcerias, enfim, é importante que a empresa estabeleça uma cultura correta e uma imagem confiável no mercado.
Pensamento Crítico	O pensamento crítico permite que os pensamentos, ideias e comportamentos relacionados ao meio ambiente sejam continuamente melhorados e ressignificados pelas equipas; é importante que todos percebam o quando podem e devem melhorar e evoluir nas ações ambientais, especialmente em sua contribuição individual;	O pensamento crítico ajuda os colaboradores a perceber os pontos positivos e a melhorar na empresa, bem como, na qualidade do atendimento oferecida aos clientes; o pensar criticamente leva a autoanálise e consequente mente a melhoria individual e coletiva nos colaboradores.	O pensamento crítico ajuda na consciência dos funcionários sobre os custos e desperdícios desnecessários dentro da empresa; permite uma mudança de comportamento e uma maior responsabilidade dentro dos negócios;
Comunicação Eficaz	Uma comunicação eficaz ajuda na conscientização das equipas e clientes sobre o meio ambiente; permite explicações claras, o esclarecimento de dúvidas e o feedback sobre as ações realizadas.	Uma comunicação eficaz facilita todas as relações com todos da organização e com os clientes; as necessidades são melhor compreendidas, os problemas mais facilmente resolvidos e os feedbacks mais eficazes.	A comunicação eficaz ajuda nas negociações, esclarece as dúvidas, explica melhor as mudanças necessárias e consequentemente geram mais confiabilidade.
Capacidade de Análise	A capacidade de análise permite uma melhor percepção sobre as reais possibilidades de contribuição da empresa com relação ao meio ambiente; permite analisar sua efetividade e concretização no ambiente profissional;	A capacidade de análise permite a observação da situação dos funcionários, clientes, stakeholders e sociedade em geral; analisar sua situação, suas necessidades, problemas, e especialmente nas possíveis soluções dos mesmos;	Capacidade de analisar as questões financeiras da empresa; seus custos, ganhos, desperdícios, perspectivas de crescimento; riscos; planejamento estratégico etc.
Liderança	O líder possui um importante papel na conscientização e na educação ambiental das equipas; além de ser um exemplo a ser seguido pelos	Os líderes são muito importantes em sua visão dos colaboradores, parceiros e clientes; conseguem observar as necessidades e resolver	A liderança é sempre importante nas organizações, pois agilizam o processo de tomada de decisão; as negociações, atendimentos, processos e

	demais colaboradores; importante também para colocar em prática as ações ambientais;	os problemas com eficiência; proporcionando confiabilidade e fidelidade dos mesmos;	procedimentos administrativos, além é claro que fazer as equipas trabalharem com eficiência.
Iniciativa	Cuidar do meio ambiente mais do que um pensamento, precisa ser uma prática e consequentemente precisa de pessoas com iniciativa; fazer, ter ação, agir; ter iniciativa de ajudar, contribuir, incentivar, conversar sobre o tema, etc.	É importante ter iniciativa para ajudar, entender, ouvir, e atender as necessidades das pessoas; é necessário fazer; agir na empresa;	O mercado globalizado e as constantes mudanças exigem iniciativa dos gestores e dos funcionários da empresa, seja para tomar uma decisão, seja para resolver um problema, pensar em formas de economia, redução de riscos etc.
Persuasão e Negociação	Persuadir as pessoas para participarem das ações ambientais, a ajudarem o meio ambiente, a participarem das campanhas; fazê-las entender os benefícios e as vantagens individual e coletiva de seus comportamentos;	É necessário saber persuadir e negociar tanto com seus subordinados quanto com os clientes; neste ramo de serviços é importante possuir estas características bem desenvolvidas;	Persuasão e negociação são importantes para os aspetos económicos; os gestores precisam ter essas características para que possam fechar bons negócios, tomar as melhores decisões, encontrar os melhores parceiros e alcançar os maiores lucros;
Inovação	Inovar é sempre muito bom; nas ações, ideias, campanhas e demais cuidados com o meio ambiente permite um maior interesse e envolvimento das pessoas, demonstra credibilidade e confiança a quem participa e contribui.	Inovação é algo que normalmente atinge as pessoas com rapidez e eficiência; inovar na empresa, em benefício dos funcionários e dos clientes é sempre bem-vindo e contribui significativamente com os níveis de satisfação;	A inovação nos negócios é positiva no mercado, ajuda na competitividade, muitas vezes torna-se um importante diferencial; gera fidelização dos clientes e parceiros em geral;
Aprendizagem Contínua	Seja em qual segmento for aprender é sempre muito bom; a educação ambiental é um constante aprendizado e todos os dias surgem novos conceitos e formas de uso racional dos recursos naturais; é importante ter e despertar esse interesse em aprender no ambiente organizacional.	Aprender sobre sua área de trabalho e sobre pessoas pode contribuir muito para seu crescimento na empresa, seu melhor desempenho e ainda um atendimento mais humanizado com os clientes;	Nos aspetos económicos aprender, se atualizar, acompanhar as mudanças, obter as informações necessárias para tomar uma decisão mais assertiva, realizar os melhores negócios, não perder dinheiro.
Trabalhar sobre pressão	É importante perceber que muitas ações, comportamentos e até decisões ocorrem sobre pressão no ambiente de trabalho; é importante que o funcionário esteja preparado para agir sobre pressão, mantendo seu controlo emocional e sua qualidade profissional.	é muito importante que o funcionário esteja preparado para lidar com a pressão, seja por parte da empresa, seja dos clientes, que tem pressa para receber os serviços e ter suas necessidades satisfeitas; o tempo precisa ser bem gerenciado para a maior	A pressão faz parte do dia a dia dos gestores; o tempo é um fator importante para os negócios e saber gerenciá-lo é um grande desafio; a pressão não pode impactar negativamente nas emoções dos gestores e nem causar problemas.

		produtividade das equipas e satisfação dos clientes;	
Visão Holística	Uma visão holística permite a empresa observar tudo o que está acontecendo no ambiente interno e externo, criando assim, estratégias, campanhas e ações de conservação e manutenção dos recursos naturais;	A visão holística é importante para se perceber quais as necessidades das pessoas, sejam eles colaboradores ou clientes da empresa; saber o que se passa com a sociedade, país, ajudam a tomada de decisões na empresa.	A visão holística permite que as atitudes económicas sejam mais assertivas, que os gestores tenham mais conhecimento e fundamentos para direcionar a empresa no mercado.

Fonte: Autoria própria

Outro aspecto investigado refere-se ao nível de concordância relacionada com a importância das seguintes *soft skills* nos colaboradores. Destaca-se que as competências descritas foram apresentadas pelo entrevistador, de forma a avaliar as percepções sobre a importância de maneira individual. No Quadro de número 10, é possível observar a visão dos entrevistados:

Quadro 10: Importância das Soft Skills ao analisar o colaborador

Competências Transversais	Nível Médio	Nível Alto	Nível muito alto
Criatividade	1	5	1
Iniciativa	1	4	2
Pensamento Crítico	3	2	2
Resolução de Problemas	0	2	5
Inteligência Emocional	0	1	6
Resiliência	0	3	4
Flexibilidade	4	3	0
Escuta Ativa	5	1	1
Ética no trabalho	0	6	1
Inovação	5	2	0

Fonte: Autoria própria

Em termos da avaliação das competências transversais dos candidatos que desejam fazer parte da empresa, observamos que o setor de Recursos Humanos se encontra estruturado, observando desde o processo de recrutamento e seleção quais os perfis mais adequados para as necessidades do negócio. No decorrer destes processos, realiza-se em

primeiro lugar a análise do currículo do candidato, observando-se as suas experiências e características descritas; posteriormente, o candidato passa por algumas etapas até ser contratado; existe a aplicação de questionários e a realização de dinâmicas de grupo, nas quais o recrutador pode avaliar as competências individuais do candidato.

Segundo o **GRH**: “Os candidatos a uma vaga na empresa precisam passar por um processo seletivo composto de várias fases; trabalhamos com questionários, dinâmicas de grupos e outras ferramentas que nos ajudam a observar as características e as competências do indivíduo; a última etapa é a entrevista, na qual não apenas observamos o candidato como também apresentamos de forma clara a cultura da empresa e o que esperamos dele”.

Entrevistado 7: “Mesmo não sendo do setor de recursos humanos, todos nós líderes, participamos ativamente dos processos seletivos; discutimos juntos sobre quais competências são mais importantes em cada setor; por diversas vezes acompanhamos as dinâmicas de grupo e realizamos a entrevista final do candidato”.

A empresa construiu uma Instrução Técnica Operacional (ITO), na qual se encontram formalmente descritas as características (técnicas, operacionais e emocionais) necessárias e/ou desejadas para o cargo/função que o candidato selecionado irá realizar na organização; a formalização destas informações não apenas contribui diretamente no momento da contratação como na ajuda na análise/acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários. Lembrando que o setor de Recursos Humanos trabalha na construção deste documento sempre com atenção à legislação vigente para cada uma das profissões exercidas na empresa.

Entrevistado 1: “Temos o cuidado de avaliar cuidadosamente quais características são mais adequadas para a função de cada colaborador, quais estarão alinhadas com os propósitos da empresa; essas definições são formalizadas em um documento chamado ITO (Instrução Técnica Operacional); ele ajuda-nos no momento da contratação e periodicamente é revisto pelas lideranças, de forma a melhorá-lo continuamente”.

Entrevistado 3: “Cada setor, cada cargo e função realizada na empresa exige características e conhecimentos diversos; as competências transversais também

podem mudar ou ser mais ou menos exigida dependendo da atividade realizada. Isso é natural e acontece em todas as empresas; aqui buscamos ficar atentos o colaborador, as características com as quais chegou, quais adquiriu ou evoluiu na empresa...”.

O setor de RH da empresa destaca ainda que os colaboradores são diariamente observados e aqueles que conseguem desenvolver melhor suas competências transversais e conjunto com outros componentes tem mais oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa ou mesmo acesso a renovação de contratos temporários. Desta forma a alta direção não apenas incentiva o desenvolvimento das soft skills como consegue reter talentos nas equipas.

Diante do conhecimento prático e teórico das competências transversais desejadas pela empresa, torna-se necessário realizar o acompanhamento das mesmas no ambiente de trabalho, ver o quanto é que os colaboradores conseguem mantê-las, adquiri-las ou melhorá-las dentro da organização; desta forma, sempre que é necessário promover algum funcionário, é feita uma avaliação de desempenho, na qual as competências transversais são cuidadosamente analisadas.

Entrevistado 2: “Esperamos que a empresa possa contribuir com o desenvolvimento do indivíduo, temos um plano de cargos e salários, na qual o funcionário pode observar e buscar seu crescimento dentro da empresa; ficamos felizes quando eles se esforçam e conseguem uma promoção dentro da empresa... é muito satisfatório ver o quanto alguns deles conseguem desenvolver suas competências”.

Ao falar sobre as competências transversais de forma mais detalhada, o entrevistador volta a incentivar os entrevistados a relacionar estas com a sustentabilidade na empresa e a tentar observar se esta ligação se encontra de fato bem definida para todos.

Entrevistado 3: “Apesar de toda modernidade, o equilíbrio ambiental, social e económico, é uma tarefa de seres humanos e quanto mais competências transversais tiverem, mais fácil e mais rápido será possível alcançar tais objetivos”.

Entrevistado 4: “O colaborador que desenvolve suas competências, tem mais oportunidades de crescer na empresa ou mesmo no mercado de trabalho, afinal torna-se diferenciado; a ausência das soft skills geram atrasos, perdas, falhas que impactam diretamente nos resultados”.

Entrevistado 5: “As empresas precisam se convencer de que para alcançar e equilibrar os pilares da sustentabilidade, precisam de pessoas e que estas precisam ter e desenvolver características específicas; as competências transversais são as características necessárias para sobreviver no mercado globalizado”.

Entrevistado 6: “As competências transversais podem garantir a solidez do negócio, a possibilidade de sua ampliação, afinal estamos falando de comportamento individual, daquilo que se espera do funcionário em cada setor da empresa”.

Na sequência, foi possível conhecer quais as ações realizadas pela empresa com o intuito de incentivar e promover as *soft skills*, sendo as mais mencionadas: realização de reuniões (entre lideranças, departamentos e com todos os colaboradores) periódicas para tratar do tema, criação de uma política de meritocracia individual e coletiva, constantes feedbacks com as lideranças diretas, comemorações pelo alcance de metas, confraternizações que estimulam a convivência entre as equipas, painéis de avisos e ações de consciencialização, cursos, palestras, entre outras.

Entrevistado 2: “Temos ações periódicas direcionadas para a valorização das soft skills, além de meritocracias, feedbacks e comemorações entre as equipas; acreditamos que todas essas ações e momentos ajudam o indivíduo a vivenciar e melhorar enquanto profissionais e como pessoas”.

Mais de 70% dos entrevistados acreditam que a empresa dedica grande atenção às ações estratégicas direcionadas às *soft skills*, porém, por diversas vezes ainda se mencionam

a importância dos cursos, dinâmicas e ações especificamente do setor de Recursos Humanos, que poderia ter um calendário anual para tratar do tema;

Entrevistado 7: “Vivenciamos na prática o incentivo e a valorização das *soft skills* no ambiente de trabalho; sabemos disso; mas o setor de recursos humanos ainda precisa melhorar seu calendário de ações... e sabemos que este movimento já tem sido feito...”.

No discurso das lideranças, percebe-se que o trabalho de conscientização das equipes começa verdadeiramente pelos líderes de cada departamento, devendo estas metas comportamentais próprias ser cumpridas dentro do ambiente de trabalho; de ressaltar ainda processos de RH como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, recompensas e benefícios, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e até mesmo o processo de desligamento do funcionário, sendo possível observarmos a importância das *soft skills*. As reuniões de feedback também foram mencionadas como uma atividade na qual as competências são fundamentais.

Entrevistado 3: “As competências transversais são importantes e avaliadas em todos os processos de recursos humanos dentro da empresa; iniciando no recrutamento, passando pelo dia a dia, nas reuniões de feedback, até o desligamento do colaborador”.

“Temos a preocupação e o cuidado de alinhar as necessidades da empresa e as questões legais de cada área/ setor; temos que respeitar a legislação vigente, de forma a determinar nossos objetivos e metas corretamente”, diz o **diretor geral**.

No Quadro 11 podemos conhecer algumas das ações realizadas pela organização com o intuito de incentivar as competências transversais nos seus colaboradores:

Quadro 11: Ações da Empresa no incentivo das Soft Skills

Competências Transversais	Ações
Inteligência Emocional/ Autogerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de Palestras e treinamentos sobre o tema • Reconhecimento e Valorização dos profissionais • Team Building (atividades lúdicas para que se conheçam os pontos fortes e fracos de cada um) • Feedbacks Periódicos • Trabalho com consultorias de motivação/coaching
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e valorização do colaborador • Sistema de meritocracia • Dinâmicas de grupo
Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar o trabalho em equipa e a ajuda mútua • Reuniões objetivas e com foco na resolução dos problemas • Incentivo aos funcionários a categorizar os problemas em urgentes e importantes de modo a otimizar o tempo dispensado a cada um
Organização e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> • Organização dos espaços físicos da empresa • Utilização de agenda e programas de computador de agendamentos/planeamentos • Organizar os documentos dos setores (física e virtualmente)
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Dar e receber feedbacks nas equipas • Utilização de metodologias de trabalhos ágeis • Flexibilidade no horário de trabalho sempre que possível
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a comunicação • Reuniões de planeamento (pontos fracos, riscos e desafios do negócio) • Reforçar os objetivos, metas, missão, visão e valores da empresa
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos sobre o tema • Incentivar a comunicação entre os setores e equipas • Meritocracia por equipas
Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do código de conduta da empresa • Treinamentos e palestras sobre o tema • Realização de avaliações e auditorias periódicas nos setores
Pensamento Crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a autoanálise dos funcionários • Trabalhar com a previsibilidade dos acontecimentos • Incentivar os colaboradores a perguntarem, tirarem dúvidas • Reuniões com a liderança direta
Comunicação Eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Definir planos, objetivos, metas de forma clara • Trabalhar os canais sociais da empresa com uma comunicação única • Análise de Resultados e Feedbacks periódicos
Capacidade de Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que os colaboradores tomem a iniciativa no dia a dia • Perguntar e ouvir as opiniões e análises nas reuniões
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar os funcionários a contribuírem com ideias, sugestões • Motivação da equipa • Atividades extras e dinâmicas

Quadro 11: Ações da Empresa no incentivo das Soft Skills (Continuação)

Competências Transversais	Ações
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos sobre o tema • Valorização do colaborador que apresentar atitudes práticas no trabalho
Persuasão e Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos e reuniões sobre o tema • Técnicas de negociação
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar as ideias inovadoras das equipas • Fazer treinamentos, uso de novas tecnologias e workshops
Aprendizagem Contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de recompensas para realização de cursos extras, <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i>.
Trabalhar sobre pressão	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo de técnicas de trabalho sobre pressão • Incentivar o foco e a organização
Visão Holística	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar e promover ações em que os funcionários conheçam as áreas da empresa • Conversar com as equipas durante as reuniões sobre o tema

Fonte: Autoria própria

Ainda neste contexto, a maior parte dos entrevistados já começou a abordar os desafios da GRH nas etapas.

Entrevistado 1: “Nossa preocupação e sem dúvida nosso maior desafio, é colocar os planos em prática, é concretizar as ações, os planos, os incentivos; é perceber isso no quotidiano da empresa; é perceber que o colaborador está evoluindo e que isso está chegando ao cliente final; não queremos ser a melhor empresa para se trabalhar no papel, queremos ser a melhor empresa para se trabalhar na prática”.

Entrevistado 2: “Torna-se desafiador colocar as coisas de forma objetiva; fazer análises concretas e objetivas diante uma percepção individual por exemplo... afinal estamos avaliando comportamentos”.

Entrevistado 4: “Existem muitos desafios na área de recursos humanos; desenvolver a competência nas pessoas exige habilidade, pois nem sempre o funcionário tem noção de suas falhas, da importância das competências para o seu trabalho, para a empresa... é normal existirem alguns conflitos, divergências de pensamentos e ideias; temos que saber lidar e conviver com isso”.

Entrevistado 6: “Temos que observar diariamente cada membro da equipa; fazer uma avaliação de desempenho genuína é algo trabalhoso, requer imparcialidade, tempo, disposição e planeamento”.

Desafios são vencidos com estratégias e a GRH observa cuidadosamente cada colaborador, além de realizar semanalmente reuniões com a presença de todas as lideranças, que além de discutirem sobre o tema proposto ainda preenchem periodicamente relatórios sobre os seus colaboradores diretos, nos quais podem acompanhar todo o processo de evolução que cada um apresenta. Reuniões e relatórios são acompanhados pelo diretor geral, que também preenche relatórios e fornece feedback a cada um dos líderes de setores.

A GRH realiza periodicamente uma avaliação de desempenho dos seus membros, onde as competências são analisadas e conversadas com a liderança direta: “Faço um acompanhamento intenso das lideranças, a análise de desempenho e os feedbacks são fundamentais para a sua evolução e para torná-los exemplos para seus liderados; não são isentos de análise pelo cargo que ocupam na empresa” diz o **entrevistado 1**.

Entrevistado 2: “Nem sempre a avaliação de desempenho é bem recebida pelo funcionário, este também é um de nossos desafios, porque o ser humano em sua essência, não gosta de receber críticas ou mesmo ter suas falhas apontadas e nós enquanto líderes precisamos transmitir o conteúdo dessa avaliação da melhor maneira possível, de forma a acrescentar, a somar, a fazer o funcionário evoluir”.

Existe um consenso entre os entrevistados ao afirmarem que para o negócio em que atuam, as competências transversais são mais importantes do que as técnicas, para o funcionário.

Entrevistado 3: “Não se trata de uma substituir a outra, mas trabalhamos com pessoas, com atendimento ao público, com prestação de serviços; existem soft skills fundamentais e das quais não podemos abrir mão e muitas vezes é complicado de ensinar e desenvolver nas pessoas; as técnicas a gente treina, torna-se mais fácil desenvolver... posso explicar a um cliente ter um funcionário que não esta apto a usar um sistema de computador, mas como me desculpar por

um funcionário de perde a paciência, que não controla suas emoções, que não tem iniciativa, que não sabe resolver problemas?? Tudo fica mais complicado, não é?...”.

Entrevistado 5: “Trabalhamos com pessoas, com vidas, algumas em momentos difíceis de saúde, é preciso formar uma equipa que tenha preparo socioemocional, profissionais que tenham mais do que preparo técnico; pessoas que gostem de pessoas, que conheçam suas próprias emoções... Neste negócio, não basta ter um currículo técnico; tem que ter mais...”.

“Temos uma empresa humanizada e valorizamos não apenas nosso cliente externo; nosso cliente interno (nossos funcionários) são muito importantes para nós; buscamos profissionais capacitados tecnicamente, mas o diferencial é quando encontramos e contratamos aqueles que além de técnica, nos mostram competências transversais”, afirma o **entrevistado 1**.

Vale ressaltar que todos ficaram agradecidos pela conversa e reforçaram a importância do tema para todos da empresa.

Em seguida, discutem-se os resultados, com foco na literatura.

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura apresenta diversos estudos relacionados a sustentabilidade organizacional e os seus pilares, bem como, pesquisas sobre as competências transversais e os seus benefícios para as empresas, porém, por meio deste estudo de caso, tornou-se possível associar estes dois temas, considerados tão importantes e desafiadores para as organizações, independentemente das suas características de mercado.

Dando continuidade ao processo de análise de conteúdo, temos a interpretação dos dados, no qual voltamos atentamente a alguns marcos teóricos, pertinentes à investigação, uma vez que estes dão embasamento e as perspectivas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação, ao que significa verdadeiramente o discurso enunciado e conseqüentemente a profundidade de certas afirmações.

A investigação seguiu os critérios de Bardin (2011), que indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

Na fase de pré-análise, realizou-se a organização do estudo, os procedimentos a serem utilizados, a escolha e a leitura dos documentos (leitura flutuante), formulou-se as hipóteses e objetivos, bem como, observou-se as regras de:

A exaustividade (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada): as entrevistas foram analisadas em detalhes, em todo o contexto da comunicação, de maneira a garantir que nenhuma informação relevante fosse omitida na investigação realizada.

A representatividade (a amostra deve representar o universo): a amostra selecionada para a realização das entrevistas são partes importantes do universo pesquisado (da organização escolhida para o estudo de caso), uma vez que se trata dos gestores de equipas.

A Homogeneidade (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes): a pesquisa considera-se homogênea, uma vez que todos os dados tratam dos mesmos temas (sustentabilidade, competências, soft skills), foram obtidos da mesma forma (por meio de entrevistas semi diretivas) e com indivíduos semelhantes, no que se refere a amostra de gestores da organização.

A pertinência (os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa): a pesquisa realizada, os documentos lidos e analisados, todos foram observados de acordo com o conteúdo e objetivo da pesquisa, de maneira a manter a pertinência do tema escolhido.

A exclusividade (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria): foram definidas categorias e dimensões nas quais cada elemento foi classificado durante a pesquisa de forma individual e sem repetições.

Na fase referente a exploração do material, observou-se especialmente as categorias (I – Caracterização da Organização; II – Compreensão de Sustentabilidade; III – Compreensão de Competências Transversais) e suas respectivas dimensões, na qual buscou-se um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, onde as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo.

As categorias estabelecidas para a pesquisa obedeceram às regras da exclusão mútua (cada elemento analisado nas entrevistas foi classificado em uma única categoria), homogeneidade (ao se criar as categorias, observou-se que cada uma delas apresentava apenas uma dimensão de análise), pertinência (as categorias estavam alinhadas com os objetivos da pesquisa e as questões de partida), produtividade (as categorias definidas produziram resultados férteis em inferências, em hipóteses e dados), objetividade e fidelidade (definiram-se bem as categorias da pesquisa, de forma a não haver distorções à subjetividade do entrevistador)

Na terceira e última fase, tornou-se possível tornar os dados brutos em algo significativo e válido. Esta interpretação foi além do conteúdo manifestado nos documentos, o interesse do entrevistador foi captar o conteúdo latente, observar o sentido que se encontra por trás do que foi imediatamente apreendido.

Observando a categoria da Compreensão da Sustentabilidade e suas dimensões, nas quais constatamos o conceito, as ações, a importância e as competências que envolvem o tema sustentabilidade, destacamos Veiga (2010, p.13) que apresenta uma abordagem para a sustentabilidade que em muitos aspectos sacia a busca pelo conceito. Segundo o autor, a visão de futuro está presente nas diferentes formas e uso e complementa afirmando que noções importantes podem jamais ter definições suficientemente claras para que seu sentido venha a ser aceito por largo consenso. Nesse sentido, na visão do autor, a sustentabilidade, assim como a justiça e a felicidade, trata-se de um valor e, por isso, a dificuldade de abordá-la com

uma definição precisa. Com uma perspectiva voltada para o ambiente organizacional, Elkington (2001), com uma visão de longo prazo, a empresa deve buscar ser econômica, social e ambientalmente viável, instituindo os três pilares – *triple bottom line*.

As empresas sob essa ótica e os conceitos que envolvem sustentabilidade estão e, como visto, estarão em contínua evolução. Vê-se que à medida que cada vez mais as empresas exploram suas implicações nos próprios setores e negócios e em suas conexões com as redes de stakeholders, desenvolvem-se novas maneiras de imaginar e criar empresas sustentáveis (Savitz; Weber, 2007, p. 235). Sob este olhar, as estratégias e competências organizacionais mostram-se como importantes elementos de alinhamento e condução da empresa rumo à sustentabilidade.

Já na observação da categoria compreensão de competências transversais e suas dimensões, destacamos que as inúmeras mudanças no mercado, exigem constantes movimentos das empresas para alcançar o equilíbrio nos pilares da sustentabilidade, uma vez que compreendem que o seu crescimento, desenvolvimento e permanência no mundo dos negócios depende diretamente das suas ações relacionadas com o meio ambiente, a economia e a sociedade na qual estão inseridos. Alinhar o planejamento estratégico e a prática da sustentabilidade no ambiente organizacional pode ser um movimento alcançado de maneira mais eficiente quando as pessoas que fazem parte da empresa, incluindo equipes e gestores, apresentam competências transversais mais desenvolvidas, capazes de concretizar mais rapidamente as ações sustentáveis elaboradas no planejamento estratégico do negócio.

Le Boterf (2003) afirma que os recursos incorporados, isto é, conhecimentos, habilidades, qualidade, cultura, recursos emocionais e recursos do entorno, somados a competência, desempenham um resultado com valor agregado.

Dutra (2004) contribui com essa concepção a partir da definição do conceito de entrega. Para o autor, o profissional, ao possuir conhecimentos, habilidades e atitudes, não necessariamente os mobilizará e contribuirá de forma efetiva para o intento estratégico. Mais importante que possuir, o profissional deve colocá-los em ação e resultar em uma entrega efetiva à organização.

Às empresas competem identificar, avaliar, validar e fazer com que as competências individuais possam evoluir continuamente. Zarifian (2001, p.68) afirma que por mais que a empresa seja o local em que se utiliza competências ela não é, de longe, o único local de sua produção. As diversas situações de aprendizagem contêm atributos formais e informais. Mais

importante do que adotar um tipo de aprendizagem, como treinamentos, mentoring, coaching, reflexão, observação e experiencial, é a adoção de uma combinação entre os tipos para enriquecimento do processo de desenvolvimento de competências (Antonello, 2004).

A empresa estudada possui na sua equipa, lideranças que buscam identificar, valorizar, manter e desenvolver habilidades nos seus membros, o que é confirmado na literatura referente ao tema. Para Assunção e Goulart (2016), por exemplo, as mudanças ocorridas no mundo profissional devido à globalização e às novas demandas de trabalho exercem influência sobre o que passa a ser esperado do trabalhador, sugerindo que se devam identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que favoreçam o seu desempenho.

Ao analisarmos as dimensões da categoria de Compreensão de competências transversais, observamos as competências transversais valorizadas, sua valorização nas funções e processos de recrutamento e seleção, impactos, incentivos, benefícios e desafios dentro do ambiente organizacional.

Ressaltamos ainda que no decorrer da pesquisa e das entrevistas, tornou-se possível alcançar os objetivos propostos inicialmente para este trabalho, uma vez que conhecemos as competências transversais que são consideradas mais importantes para essa organização na busca para a sua sustentabilidade no mercado;

Verifica-se na literatura que o profissional de uma organização não é analisado somente pelos conhecimentos tecnológicos que possui, mas também pelo seu modo de agir, suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, filosofia de trabalho e personalidade (Levitt, 1974 apud Chiavenato, 2014b, p.3).

Neste contexto, a empresa prioriza o cuidado com as competências socioemocionais de seus colaboradores, o que foi diversas vezes mencionado pela alta direção e pelos gestores entrevistados.

As abordagens socioambientais trabalhadas reconhecem o valor intrínseco da natureza, mas buscam sistemas de produção e consumo sustentáveis. Estes comportamentos são entendidos como aqueles que buscam atender às necessidades humanas, respeitando as limitações do meio ambiente, porque estas abordagens admitem que a natureza deve ser usada para atender às necessidades humanas presentes e futuras. Surgem então propostas de gestão ambiental empresarial decorrentes dessa visão que se apoiam em três critérios de desempenho, a saber: eficiência económica, equidade social e respeito ao meio ambiente (Barbieri, 2011).

As competências socioemocionais são comportamentos, atitudes e valores que um indivíduo pode expressar ao longo da sua vida e determinam a maneira como ele reage a diversas situações (Banco Mundial, 2018). Ainda conforme o Banco Mundial (2018), as competências socioemocionais estão interligadas com as competências técnicas e cognitivas, e essas habilidades em conjunto garantem que uma pessoa eficiente e determinada possua essas competências nos seus três aspetos.

Observamos que todos os entrevistados compreendem o significado e a importância das *soft skills* tanto para a empresa como para o indivíduo, percebem o quanto estas podem ser alteradas pelo ambiente interno e externo e o quanto são consideradas diferenciais no mercado globalizado.

Em resposta a outro objetivo e no que se refere ao processo de contratação, percebe-se que a empresa busca realizar os processos de recrutamento e seleção com muita atenção e cuidado, apresentando para os candidatos as suas reais necessidades e esclarecendo de que forma a sua contratação pode ser benéfica para ambos os lados envolvidos; existe ainda a preocupação e o empenho da empresa em manter e desenvolver as pessoas que já se encontram nas equipas, compreendendo e valorizando suas competências como um diferencial no negócio.

A pesquisa realizada por meio das entrevistas, conseguiu responder às perguntas de partida propostas no início desta investigação, sendo a primeira relacionada a importância das competências transversais na busca da sustentabilidade organizacional.

Podemos observar em todas as entrevistas que o tema sustentabilidade é bastante debatido na organização, especialmente entre os gestores, que se dedicam a explicar e consciencializar os seus colaboradores sobre a sua necessidade e importância no contexto pessoal e organizacional. Em resposta a essa pergunta de partida, os gestores compreendem que os profissionais que possuem competências transversais e/ou que são capazes de desenvolvê-las, apresentam comportamentos e pensamentos mais bem alinhados com o tripé da sustentabilidade. A consciência e a responsabilidade com o meio ambiente e a sociedade são mais concretas e habituais dentro e fora da organização, o que conseqüentemente melhora a produtividade na empresa e a lucratividade do negócio.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a competência essencial consiste no aprendizado coletivo de uma organização para coordenar e integrar diversos produtos e serviços junto às tecnologias e habilidades existentes remetem, de acordo com Fleury e Fleury

(2004), à necessidade de ordenação e contribuição do trabalho das pessoas. Ao verificar os recursos organizacionais, percebe-se que eles estão relacionados à atuação das pessoas, dessa maneira, as competências dos indivíduos devem estar alinhadas às organizacionais para contribuição na estratégia traçada (Dutra, 2004).

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) também pontuam que para que a sustentabilidade possa ser institucionalizada na organização, torna-se necessário conquistar os colaboradores e compartilhar com eles essa nova visão de negócio, a fim de se fortalecer uma cultura voltada para a sustentabilidade. Através da troca de conhecimento e experiências entre os membros da organização, é possível internalizarem-se novos valores e atitudes, e conseqüentemente, minimizar os impactos sociais e ambientais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida.

Em resposta a segunda pergunta de partida, cujo questionamento se deu mediante as competências transversais mais valorizada pela empresa, observou-se que a presença das *soft skills*, em conjunto com as competências técnicas dos indivíduos, tornam a organização mais competitiva no mercado e fazem do capital humano um grande diferencial. Profissionais, por exemplo, que tenham inteligência emocional, empatia, flexibilidade, resiliência, que tenham bom relacionamento interpessoal, que saibam resolver problemas, ou seja, que tenham as *soft skills* desenvolvidas, conseguem tomar melhores decisões, ter comportamentos mais conscientes e adequados, possuem condições de refletir e analisar de forma mais eficiente as situações e conseqüentemente contribuir de forma mais concreta e correta com o processo de sustentabilidade da organização.

De acordo com Phillips e Phillips (2015), as *soft skills* promovem organizações ágeis, inovadoras, como os melhores lugares para se trabalhar e mais admiradas. Essas habilidades trazem o melhor das pessoas na medida em que os seus comportamentos e competências são moldados para se adequar à estratégia da organização, ao clima de trabalho desejados e à paisagem imprevisível e em constante mudança.

Jimenez, King e Tan (2012) classificam as *soft skills* como muito importantes no ambiente de trabalho moderno, pois podem auxiliar no atendimento às exigências apresentadas pela expansão tecnológica, pela mudança organizacional estrutural, integração de negócios geograficamente dispersos em redes de produção globais, além da necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos e responder aos novos desenvolvimentos do mercado.

Entre as competências transversais mais valorizadas pela empresa, encontramos a inteligência emocional, que se torna valorizada pelo ramo de atuação desta organização. Neste contexto, temos a literatura que afirma que as pessoas emocionalmente inteligentes têm a possibilidade de escolher melhor o curso das suas ações quando inseridas em encontros sociais. Saber gerir emoções pode ajudar pessoas a nutrirem afetos positivos, a evitarem a ser subjugadas por afetos negativos e a enfrentarem o *stress* (Mayer & Salvey, 1997 apud Nascimento, 2006). Empregados mais capacitados, satisfeitos e envolvidos com o seu trabalho são também aqueles que têm maior comprometimento afetivo com a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004 apud Nascimento, 2006). Para a empresa, isto pode significar um aumento da produtividade e a diminuição do absentéismo e do turnover.

Outras características mencionadas nas entrevistas, também são apresentadas na literatura, como por exemplo, sabe-se que os profissionais precisam de estar abertos às mudanças, ter grande flexibilidade de adaptação em relação às transformações no ambiente de trabalho e nas funções desempenhadas, além de estarem habituados ao contínuo aprendizado interdisciplinar (Assunção & Goulart, 2016; Lorenz et al. 2015; Pereira & Romero, 2017).

As pessoas consideradas resilientes também têm maior capacidade de controlar os impulsos e regular as suas emoções. Por isso, dificilmente alguém verá uma cena de comportamento explosivo ou discussões que prejudicam o ambiente organizacional de pessoas resilientes. Elas também são dotadas de persistência, disciplina, generosidade, disponibilidade para o novo e capacidade de adaptação (Rocha & Magalhães, 2013).

Vale ressaltar ainda as que pessoas criativas, motivadas, com os métodos corretos, são inovadoras e capazes de promover transformações imensuráveis (Crawford & Dalton, 2016). A criatividade pode ser muito funcional no momento de desenvolver tarefas e resolver problemas (Crawford & Dalton, 2016), ela pode propiciar comportamentos diferenciados mediante situações complexas, sendo fundamental nas tomadas de decisões. Para promover uma organização inteligente, dinâmica, inovadora, intuitiva e imaginativa é preciso ser criativo para pensar as atividades diárias (Carlucci & Schiuma, 2018). Profissionais terão que ser mais flexíveis para se adaptar a novos papéis, aos novos ambientes de trabalho e às aprendizagens interdisciplinares contínuas (Riera & Vigário, 2017).

Em resposta a terceira e última pergunta de partida, podemos observar que a organização estudada possui um plano de gestão por competências, na qual são realizadas

avaliações periódicas, entre elas, uma avaliação 360º para todos os funcionários, um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), atividades de *coaching/mentoring*, e ainda calendários de formações e capacitações.

A empresa tem grandes expectativas de que através destas ferramentas e processos possa alcançar a melhoria no nível profissional da organização e do colaborador no âmbito individual. De certa forma, existe uma coerência com a proposta de Fleury e Fleury (2004a), na qual a competência agrega valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

Como consequência, a área de gestão de pessoas assume grande responsabilidade com a estratégia da organização na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais (Fleury; Fleury, 2004, p.50).

Segundo Chiavenato (2014a), há tipos de processos dinâmicos e interativos que devem agir de maneira sistémica e integrada para garantir resultados favoráveis nas operações diárias. Tais processos dinâmicos consistem em (Chiavenato, 2014a): (i) agregar pessoas; (ii) desenvolver pessoas e (iii) manter as pessoas. Não há um processo mais importante do que o outro; há, sim, contextos que pedem a aplicação de determinados processos, em momentos específicos. Em tempos de Indústria 4.0 e novas tecnologias, o processo em evidência é o de desenvolver pessoas. Esse tipo específico é utilizado na capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Ele abrange a formação, a gestão do conhecimento e de competências, os programas de desenvolvimento de carreiras, a aprendizagem corporativa e afins (Chiavenato, 2014a).

CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta-se como uma importante contribuição sobre a importância das competências transversais no processo de sustentabilidade das organizações, uma vez que o mercado e a sua constante evolução têm exigido uma mudança de mentalidade e posicionamento dos gestores, a fim de alcançarem os seus resultados com responsabilidade e respeito pelo meio ambiente e pela sociedade na qual estão inseridos.

Nesse sentido, compreender sustentabilidade como “o princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções económicas, sociais e ambientais para as futuras gerações” (Elkington, 2001, p. 20) pode gerar novas ações e reflexões em governos, organizações e instituições académicas. Trabalhar os três pilares - económico, social e ambiental - na sociedade e nas organizações, segundo Elkington (2001), é um desafio e recusá-lo é correr o risco de extinção. Para o autor, a sustentabilidade organizacional não é um assunto exclusivo das grandes corporações, mas de toda a cadeia de negócios.

Alcançar a sustentabilidade tornou-se o desafio de muitas empresas e para vivenciá-la, aprenderam a valorizar o planeamento das suas principais práticas, a comprometerem-se com ações estratégicas positivas e alinhadas com o respeito e com o cuidado com o meio ambiente e com a sociedade.

Percebe-se neste contexto a importância e o papel das competências para essa nova forma de gestão, constituídas por conhecimentos e habilidades que precisam de ser colocadas em prática e usadas estrategicamente para alcançar os resultados almejados, bem como aproveitar as oportunidades do mercado.

A pesquisa realizada iniciou-se com um levantamento bibliográfico sobre os temas propostos, onde se apresentaram estudos sobre sustentabilidade, competências e competências transversais. Nestes temas a literatura é diversificada e constantemente atualizada, uma vez que as ideias são diariamente impactadas pelas mudanças no mercado.

Neste estudo de caso, percebemos o quanto a sustentabilidade se apresenta de forma concreta na empresa Cliniben, sendo constantemente debatida entre os membros da equipa, no intuito de consciencializá-los da sua importância e dos seus benefícios nos aspetos organizacional e pessoal dos colaboradores.

Fazendo uma análise sobre a pesquisa realizada neste trabalho, na qual buscamos apresentar quais as competências transversais mais valorizadas pela empresa na sua procura

pela sustentabilidade, perguntou-se aos entrevistados quais seriam as mais importantes e almeçadas no negócio. Verificou-se uma correlação entre as respostas recebidas e as competências encontradas na pesquisa teórica. Inteligência emocional, empatia, resolução de problemas, organização e flexibilidade foram as mais destacadas pelas lideranças, sendo que essas e outras encontram-se na Pesquisa do Fórum Económico Mundial (WEF, 2020), que apresenta as quinze competências essenciais e que estarão em alta até 2025.

Ressaltamos a importância como a organização encara as entregas destas competências por parte dos seus colaboradores e de que forma isso impacta na sua sustentabilidade. Verificou-se o envolvimento da liderança com a consciencialização, valorização, incentivo e desenvolvimento das competências transversais entre os seus funcionários, apresentando de forma clara as suas necessidades e expectativas mediante cada um. Tal comportamento, apesar de positivo, enfrenta desafios, pois nem sempre a receptividade e o trabalho individual com os colaboradores são fáceis e rápidos, algumas mudanças são lentas, difíceis e por vezes nem acontecem.

Neste contexto, apesar das dificuldades, a empresa mantém um plano de avaliação, formação e desenvolvimento das competências dos funcionários de forma a buscar o alcance das suas metas de modo sustentável.

A pesquisa realizada neste estudo de caso apresentou um retrato da realidade da empresa estudada, o que gerou contribuições de carácter teórico e prático para as lideranças, além de uma importante reflexão sobre as competências e entregas voltadas para a sustentabilidade. No âmbito de estudos futuros, podemos afirmar que a relação da sustentabilidade e da gestão das competências é um tema que ainda pode e precisa de ser mais discutido pelas empresas e sociedade em geral, o que se confirma na realização deste estudo de caso, no qual verificamos a importância de se desenvolver, avaliar e estruturar competências que possam efetivamente auxiliar na sustentabilidade dos negócios.

Além disso, podemos confirmar a relevância de se desenvolver uma equipa de liderança sensível às práticas de sustentabilidade organizacional. Assim, conforme exposto por Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), para a sustentabilidade ser institucionalizada na organização, faz-se necessário conquistar os funcionários e compartilhar com eles esta nova visão de negócio, a fim de se fortalecer uma cultura voltada para a sustentabilidade.

Nos aspetos relacionados com as dificuldades encontradas no decorrer do trabalho, destacamos apenas o universo limitado, uma vez que tal pesquisa poderia ser realizada num

número maior de empresas, envolvendo outros níveis organizacionais, por exemplo. Outra dificuldade ou limitação foi derivada dos ajustes de fuso horário que foram necessários no decorrer das entrevistas que foram realizadas online, devido à distância geográfica.

Esperamos que esta investigação possa tornar-se um contributo para a comunidade científica, uma vez que a necessidade de se desenvolver estudos e pesquisas sobre o tema cresce diariamente e tal pesquisa apresenta um retrato prático e real de uma empresa em potencial desenvolvimento no mercado.

Ressaltamos que a identificação das *soft skills* mais valorizadas pela empresa possa ser uma importante e útil informação para estudantes, profissionais e empregadores, capaz de contribuir para a sua consciencialização e potencializar a busca e desenvolvimento das mesmas, que atualmente estão entre as mais valorizadas do mercado.

Esperamos, no futuro, que este estudo venha a incentivar a realização de novos estudos sobre o tema, de forma a aprofundar as pesquisas, desenvolvendo ainda mais os objetivos e a problemática proposta, contribuindo assim de forma mais concreta para uma melhor preparação dos profissionais e para a sustentabilidade do nosso planeta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M. (2019). Skills needed in industry 4.0 and related challenges. In Gov.Uk (Issue June).
- Agafonow, A. (2014). Toward a positive theory of social entrepreneurship on maximizing versus satisficing value capture. *Journal of Business Ethics*, v. 125, n. 4, p. 709-713.
- Almeida, F. (2007). Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Aligleri, L. M.; Aligleri, L. A.; Kruglianskas, I. (2009). Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas.
- Antonello, C. S. (2004) As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), Curitiba, setembro de 2004. Anais de organização, 17 pág., CD ROM.
- Araújo, L.M.; Dubois, A.; Gadde, L. E. (2003). The multiple boundaries of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 5, 1255-1271.
- Araujo, C. M. M. (2003). Psicologia Escolar e o Desenvolvimento de Competências: Uma opção para a capacitação continuada. [Tese de Doutorado], Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13a Edição). Kogan Page.
- Assiter, A. (1995). *Transferable Skills in Higher Education*. London: Kogan Page.
- Autio, E. et al. (2014). Entrepreneurial innovation: the importance of context. *Research Policy*, v. 43, p. 1097-1108.
- Assunção, B.Y.; Goulart, B. I. (2016). Professional training or competencies for the future? *Future studies Research Journal: Trends and Strategies*, São Paulo, v. 8, nº 1, p. 175-208, Jan./April 2016. ISSN 2175-5825. Disponível em: Acesso em: 06 fev. 2020.
- Assunção; Yluska B., Goulart, Iris B., (2016) Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro? *SAFRA LATACI®*, v. 5, n. 1, 2016.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barbieri, J. C. (2011) *Gestão Ambiental Empresarial*. 3. ed. Saraiva.
- Banco Mundial (2018). *Competências e Empregos: uma agenda para a juventude*. Brasil, p. 39, 2018a. Documento de Trabalho. Disponível em

- <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%>.
- Bardin, L.(2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991a) The resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 97-98.
- Barney, J. B. (1991b). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,v. 17, n. 1, p. 99-120.
- Baumgarten, M. (2002). Conhecimento, planificação e sustentabilidade. *São Paulo em Perspectiva*, v. 16, n. 3, p. 31-41.
- Baumgartner, A., Müller, C., Fengler, R.e Javet, F. (2018). Development of application-oriented competency frameworks: Empirical findings from the validation of such a framework by means of an employer survey. *The Journal of Competency-Based Education*, 3(4). doi:10.1002/cbe2.1177
- Bennett, N., Dunne, E., & Carré, C. (1999). Patterns of core and generic skill provision in higher education. *Higher Education*, 37(1), 71-93. doi:citeulike-articleid:7948012
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M.; Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy*. 6 ed. Hoboken: Wiley.
- Berger, R. (n.d.). *The Digital Transformation of Industry*. Strategy Consultants.
- Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Borim – de – Souza, R. (2010). *O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional*. [Dissertação de Mestrado em Administração] -Universidade Estadual de Maringá; Londrina.
- Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e coletivas. Respostas a 80 questões*. ASA Editores.
- Bouding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. In: JARRETT (Ed.) *Environmental quality in a growing economy*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., & Dahlstrom, P. (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey & Company, May, 3–84.
- Blowfield, M. (2013). *Business and Sustainability*. Oxford Universit Press
- Brandão, H.P.; Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista RAE – Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar.

- Brunstein, J; Boulos, S. (2009). A dimensão política da competência dos executivos em sua relação com stakeholders. In: XXXIII Encontro Nacional da ANPAD. Anais..., São Paulo.
- Brunstein, J.; Scartezini, V. N.; Rodrigues, A. L. (2012). Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. *Revista O&S*, v. 19, n. 63, p. 583-598.
- Cabral – Cardoso, C.; Estêvão, C. V.; Silva, P. (2006). *Competências transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectiva dos Empregadores e Diplomados*. Guimarães: TecMinho.
- Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior, Perspectiva dos Empregadores e Diplomados*. Guimarães: TecMinho.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1).
- Callado, A. L. C. (2010). *Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha*. [Tese de Doutorado em Agronegócios], Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Carneiro, R. (2014). Prefácio. In, Diana A. Vieira & Ana Paula Marques (Eds.), *Preparados para trabalhar? Um estudo com diplomados do Ensino superior e empregadores* (pp. 15-27). Lisboa: Fórum Estudante.
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (1988). *Workplace Basics: The Skills Employers Want*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Carlucci, D.; Schiuma, G. (2018). The power of the arts in business. *Journal of Business Research.*, v.85, apr. 2018. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>.
- Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 497-505.
- Carson, R. (1962). *Silent spring*. Disponível em: Acesso em: 25 abril. 2022.
- Castells, N. (1998). *End of millennium: The information age – economy, society and culture*, Vol. 3. Oxford: Blackwell.
- Crawford, Pat; Dalton, Robert (2016). Providing built environment students with the necessary skills for employment: finding the required Soft Skills. *Current Urban Studies*, East Lansing/USA, v. 4, n. 1, p. 97-123, 2016.

- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed.). Edições Sílabo
- Chiavenato, Idalberto. (2014) *Introdução à teoria geral da administração*. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014b. 654 p.
- Chiavenato, Idalberto. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014a. 494 p.
- Clardy, A. (2007) *Strategy, core competencies and human resource development*. *Human Resource Development International*, v. 10, n. 3, p. 339-349.
- Collin, A. & Young, R. (2000). *The future of career*. Cambridge: Cambridge University Press
- Costa, F. M. P. (2018). *Identificar e caracterizar as competências necessárias ao profissional de Engenharia e Gestão Industrial para enfrentar a Indústria 4.0* [UMinho]. <http://hdl.handle.net/1822/57169>
- Costa, N. (2015). *A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na Formação do Engenheiro*. [Projeto de Monografia]. Universidade de São Paulo.
- Delgado, B. L. (2020). *O Impacto da Adoção da 4.0 na Satisfação dos Colaboradores: Um Caso de Estudo*. IPL
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista* (3. ed.). São Paulo. Pioneira.
- Dutra, J. S. (2004) *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, São Paulo, Atlas.
- Dutra, J. S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo. Atlas.
- Durand, T. (2006). *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*, 261-292.
- Easme. (2020). *Skills for industry curriculum guidelines 4.0: future-proof education and training for manufacturing in Europe: final report*.
- Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H.e Amara, N. (2015). *Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship*. *Thinking Skills and Creativity*, 16, 27-39.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com Garfo e Faca*. Edição histórica de 12 anos. Makron Brooks.
- Ellström, P.E. (1999). *Integration learning and work: problems and prospects*. Paper presented

- at EARLI conference, Gothenburg, Sweden, August 24–28
- Evers, F. T., Rush, J. C., & Berdrow, I. (1998). *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*: Wiley
- Fallows, S., & Steven, C. (2000). Building employability skills into the higher education curriculum: a university-wide initiative. *Education+ training*, 42(2), 75-83. doi:citeulike-article-id:13122923
- Fallows, S. & Steven, C. (2000). Building Employability Skills into the Higher Education Curriculum: A University-Wide Initiative. *Education & Training*, 42 (2), 75-82.
- Felippe, M. I. (2006). Identificação das necessidades de treinamento por competência. In Boog, G., & Boog, M. (coords), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações*. Pearson Prentice Hall.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, A.; Fleury, M. T. (2001) *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, C., & Fleury, L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Atlas.
- Fleury, A.C.C.; Fleury, M.T.L. (2004a) *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.
- Fleury, M.T.L. e Fleury, A.C.C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de administração de empresas*, 44(1), 44-57.
- Fleury, L, & Fleury, C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1640-1655.
- Fleury, M.T.L.; Fleury, A.C.C. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A.C.C.; Fleury, M.T.L. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências*:

- um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas.
- Freitas, I.A.; Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre (RS): Artmed. p. 97-113.
- Friedman, R. E. (1970). The Social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 13 set.
- Ghoul, S.E.; Guedhami, O.; Kwok, C.C.Y.; Mishra, D. R. (2011) Does corporate social responsibility affect the cost of capital? Journal of Banking & Finance, v. 35, n. 9, p. 2388-2406.
- Giddens, A. (2006). O Mundo na era da Globalização (6a Ed). Editorial Presença.
- Gil, António C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. (pp. 124-133) São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. (6 ed). São Paulo; Atlas.
- Gladwin, T. Gladwin, T.N.; Kenneelly, J.J.; Krause, T.S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. Academy of Management, Briarcliff Manor, v.20, n.4, p.874-907, Oct.1995.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 65-71.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Gestão.Org., Recife, v. 3, n. 2, p. 80-89, mai./ago. Disponível em: Acesso em: 17 mar. 2012.
- Godoy, S. A; et. al. (2008). Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Gonçalves, C. M. (2000). Desenvolvimento vocacional e promoção de competências. Actas do II Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de formação para o trabalho.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.
- Gonçalves, C. (2001). Desenvolvimento vocacional e promoção de competências. Construção de competências pessoais e profissionais para o trabalho: Actas do II Encontro Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza.
- Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso.

Estoril: Principia.

Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso.

Estoril: Príncipe Editora.

Hafeez, K.; Zhang, Y.B.; Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, v. 76, n. 1, p. 39-51.

Hagan, C.M. (1996). The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, v. 6, n. 2, p. 147-164.

Hamel, G. e Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Hansen, M.H.; Perry, L.T.; Reese, C.S. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane, v. 25, p. 1279-1295.

Heckman, J.J.; Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, v. 19, p. 451-464.

Heimler, R. (2010). Attitudes of college graduates, faculty, and human resource managers regarding the importance of skills acquired in college and needed for job performance and career advancement potential in the retail sector. [Dissertation Abstracts International] Section A, 71

Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Huzek, D., Stefano, S. R., & Grzeszczyszyn, G. (2008). Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. 5, 12.

Instituto Ethos (2013). Indicadores Ethos 2ª Geração, 2013. Retrieved from http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf Accessed on 6th June 2013

Jabbour, C., & Santos, F. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.

Jabbour, Charbel José; Santos, Fernando Cesar. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025>

- Jamali, D. (2006). Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 809-821.
- Jardim, J. (2007). Programa de desenvolvimento de competências pessoais e sociais: estudo para a promoção do sucesso académico. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação de Aveiro.
- Jimenez, Emmanuel; King, Elizabeth; Tan, Jee-Peng. (2012). Making the grade. *Finance & Development*. Washington, D.C/USA.V.49, n.1, p. 12-14, Mar 2012. Disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/03/jimenez.htm>.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, p. 90-102, Set./Out.
- Keesels, J. & Poell, R. (eds.) (2001). Human resource development – Organiseren van het leren (HRD – Organisation of learning). Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Kilimnik, Zélia Miranda, Anderson de Souza, SANT`ANNA, LUZ, Talita Ribeiro da. (2004). Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: coerência ou contradição. 2004, p.11. *RAE revista de administração de empresas*. Edição Especial Minas Gerais, v.44, n.1, p.10-20. 2004. Seção Gestão de Pessoas
- Klaus Schwab. (2016). *A Quarta Revolução Industrial* (Edipro, Ed.).
- Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 72- 89.
- Krajnc, D.; Glavic, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 43, n. 2, p. 189-208.
- Kuenzer, A. Z. (2002). Conhecimento e competências no trabalho e na escola. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, 28 (2), 03-11.
- Kuenzer, A. Z. (2009). O que muda no cotidiano da sala de aula universitária com as mudanças no mundo do trabalho. In: S. Castanho & E. Castanho (Orgs.), *Temas e textos em metodologia do ensino superior* (pp. 15-28). Campinas: Papirus.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Editions d'Organizations.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Paris: Les Editions d'Organisation
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas*. Porto: Edições ASA.

- Le Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a Explora. *Pessoal*, 60-63.
- Le Boterf, G. (2013). Desenvolvendo a competência dos profissionais. *Artmed*.
- Lemos, A. H., & Pinto, M. C. (2008). Empregabilidade dos Administradores: Quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? *Cadernos EBAPE.BR*, 6(4)
- Léon – Soriano, R.; Munõz – Torres, M.J.; Chalmeta - Rosalen, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 2, p. 249-268.
- Leroux, J.A.; Lafleur, S. (1995). Employability skills: the demands of the workplace. *The Vocational Aspect of Education*, v. 47, n. 2, p. 189-196.
- Lo, S.; Sheu, H. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance*, v. 15, n. 2, p. 345-358.
- Lopes, H. et al. (2000). Estratégias empresariais e competências-chave. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Lorenz, Markus, et al. (2015). Man and Machine in Industry 4.0 – How will technology transform the industrial workforce through 2025?. The Boston Consulting Group – BCG: Sep. 2015.
- Lorenzetti, D.H.; Cruz, R. M.; Ricioli, S. (2008). Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. *Revista da Pós-graduação: Administração*, v. 2, n. 3, p. 33-57.
- Loures, Rodrigo C. da Rocha (2009). Sustentabilidade XXI: Educar e inovar sob uma nova consciência. São Paulo: Editora Gente.
- Luisa Da Gama, A., & Antunes, C. (2020). As Competências na Consultoria de Recursos Humanos: Desafios da Era Digital.
- Maggi, B. (2006). Formação e competências para a mudança organizacional. In: MAGGI, B. Do agir organizacional. São Paulo: Edgard Blücher. p. 207-239.
- Mahoney, M., & Potter, J. (2004). Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(2), 151-160.
- Mahoney, M.; Potter, J. L. (2004). Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept, *Environmental Impact Assessment Review*, Volume 24, Issue 2, February 2004.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 387-401.

- Malhotra, N. (2001) Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malthus, T. R. (1998). An essay on the principle of population. Reprint. Amherst, NY: Prometheus Books.
- Manuel, R., Ferreira, S., & Mec, E. (2020). Indústria 4.0 - Estudo da percepção na indústria portuguesa
- Marcancini, R., Rossi, R., Rezende, S., & Moura, M. (2008). Identificação de Competências por meio de Taxonomia de Tópicos Hierárquicos. Instituto de Ciências Matemáticas e Computação.
- Marinho-Araújo, C. M. (2009). Psicologia Escolar na educação superior: novos cenários de intervenção e pesquisa. In C. M. Marinho-Araújo (Org.), Psicologia Escolar: Novos cenários e contextos de pesquisa, formação e prática (pp.155-202). Campinas: Alínea.
- Marinho-Araújo, C. M. (2014). Psicologia Escolar na educação superior: Desafios e potencialidades. In R. S. L. Guzzo (Org.), Psicologia Escolar: Desafios e bastidores na educação pública (pp.219-239). Campinas: Alínea
- Marinho-Araújo, C. M. (2015). Inovações em Psicologia Escolar: O contexto da educação superior. Estudos de Psicologia (Campinas), 2, 199-211, 2016.
- Marinho-Araújo, C. M., & Rabelo, M. L. (2015). Avaliação educacional: A abordagem por competências. Avaliação, 20(2), 443-466.
- Marques, A. P. (2013). Empregabilidade e (novos) riscos profissionais. En Ana Maria Brandão & Ana Paula Marques (Orgs.), Jovens, trabalho e cidadania: que sentido(s)? (pp. 20-34). Braga: Universidade do Minho.
- Marques, Ana Paula; Vieira, Dina Aguiar. (2014). Preparados para trabalhar? Um estudo com diplomados do ensino superior e empregadores.
- Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e Pesquisa, 289- 300.
- Martins, M., & Bógus, C. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. Saúde e Sociedade, 44-57.
- Mcclelland, D. C., Dailey, C. (1972). Improving officer selection for the Foreign Service. Boston: McBer.
- McKinsey & Company. (2020, May 7). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. Environment Impact Assessment Review, New York, v. 18, p. 493-520.

- Medeiros, M. (2006). Competências: diferentes lógicas para diferentes expectativas. Recife: Edupe
- Ministério da Educação (MEC). (2018). Base nacional Comum Curricular: educação é a base. Brasília.
- Mills, J. et al. (2002). Competing though competences. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moreno, M. L. R. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: Propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo. Laertes Educación.
- Mueller, C. C. (1998). Avaliação de duas correntes da economia ambiental: a escola neoclássica e a economia da sobrevivência. Revista de Economia Política, v.18, n. 2.
- Munck, L.; Souza, R.B. (2009). Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. Gestão e Sociedade, v. 3, n. 6, p. 254-287.
- Munck, L.; Munck, M.G.M.; Borim – de – Souza, R. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. Revista de Administração da Mackenzie – RAM, v. 12, n. 1, p. 4-52.
- Nascimento, Silvana Helal (2006), As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho, Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE2007-01-03T135525Z-125/Publico/Silvana%20Helal%20Nascimento.pdf
- Neuman, W. (2000). Social Research Methods, Qualitativa and Quantitativa Approaches (4ª edição ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Nikolaou, I. (2003). Fitting the person to the organization: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. Journal of Managerial Psychology, 18, 639-648.
- Nogovitsyn, R. R. et al. (2018). Development of students general competence when studying at economic universities in the NorthEast of Russia. Revista Espacios, v. 39, n. 23.
- Onstenk, J. (1997). Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren Learning and work. The integration of learning, work and innovation. [PhD thesis]. Delft: Eburon.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2002). Glossário de termos técnicos -

- Certificação e avaliação de competências. (1a Edição). OIT
- Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 534-553.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Parente, C. (2017). Para uma análise da gestão de competências profissionais. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 14.
- Pastore, José. (2005). Trabalho do Futuro: Desafios da Juventude Brasileira. In: *Revista Grupo Votorantin*. Junho.
- Pereira, A.C.; Romero, Fernando. (2017) A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*, [S.l.], v. 13, p. 1206-1214.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Trabalho e Educação*, 57-65.
- Petrini, M.; Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 362-378.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.
- Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. (2015) J.. Hard numbers from Soft Skills: you can measure the impact and roi for soft skill programs de In: Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. J.; Ray, Rebecca. L. *Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI*. Alexandria, VA: ATD Press, 2015.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation (1990). *Boston, Harvard Business Review*, mai-jun. 1990.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 1ª ed., Lisboa, Gradiva.
- Ragin, C. C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.
- Rao, M. S. (2012). Myth and truths about soft skills. *Training & Development*, v. 1, p. 48-51, Maio.
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes., J. (2012). *Manual*

- de gestão de pessoas e do capital humano (7ª ed.). Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). Recrutamento, Seleção e Integração. Lisboa: Editora RH.
- Resende, E. (2000). O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Qualitymark.
- Rey, B. (2002). As competências transversais em questão. São Paulo, Brasil: Artmed Editora.
- Richardson, R.J. (2008). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Riera, Bernard; Vigário, Bruno. (2017). Home I/O and Factory I/O: a virtual house and a virtual plant for control education. IFAC-PapersOnLine. [S.I], v. 50, p. 9144-9149, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320496186_HOME_IO_and_FACTORY_IO_a_virtual_house_and_a_virtual_plant_for_control_education.
- Rocha, Maristela e Magalhães, Sílvia Reis de Almeida (2013), "Jovialismo, Resiliência, Assertividade. Aspectos relevantes no ambiente corporativo", Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 10, n. 1, pp. 306-314, jan./ jul. 2013, doi: <http://dx.doi.org/10.5892%2F847>, disponível em: <http://revistas.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/847>
- Savitz, A. W.; weber, K. (2007) A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. NAWA Journal of Language & Communication, 2(1).
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., Ludeke - Freund, F. L. (2016). Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. Organizations and Environment, v. 29, n. 1, p. 3-10.
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. Asia Pacific Education Review, v. 10, p. 309- 315.
- Sahni, L. (2011). The Impact of Soft Skill Training Induction Programme on New Enterants. BVIMR Management Edge, 4(2), 40-47.
- Savitz, A. W.; Weber, K. (2007). A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Severo, E.A.; Guimarães, J.C.F.; Dorion, E. C. H.; Nodari, C. H. (2015). Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in

- the Brazilian metal-mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 96, p. 118-125.
- Smet, A. et al. (2021). O retorno ao trabalho presencial é como adquirir um novo músculo. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/return-as-a-muscle-how-lessons-from-covid-19-can-shape-a-robust-operating-model-for-hybrid-and-beyond#>. Acesso em: 20 Jul. 2021
- Stewart, J., & Knowles, V. (2000). Graduate recruitment and selection: implications for HE, graduates and small business recruiters. *Career Development International*, 5(2), 65-80. doi:10.1108/13620430010318909
- Stroobants, M. (1998). Qualificações ou Competências? Normas de Geometria Variável. In J. Desauliers, *Formação & Trabalho & Competência* (pp. 17-46). Porto Alegre: Edipucrs.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 509-533.
- Tien, C., Ven, J., & Chou, S. (2003). Using problem-based learning to enhance student's key competencies. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 2 (2), 454-459.
- Trevisan, M. et al. (2008). Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 28., Rio de Janeiro. Anais...
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v.44, n.2/3, p. 95 – 105, May.
- Veiga, J. E. (2010) *Sustentabilidade: um novo valor*. São Paulo: Senac.
- Viana, P.P.A.R. (2015). A importância do trabalho multidisciplinar e dos Soft Skills nos dias de hoje. *Arquivos de Ciências da Saúde*, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 7-8, ago. 2015. ISSN 2318-3691. Disponível em: . Acesso em: 11 mar. 2020.
- Vieira, D. A., & Marques, A. P. (2014). *Preparados para trabalhar? Um estudo com diplomados do Ensino superior e empregadores*. Lisboa: Fórum Estudante.

- Watson, A. (2004). *A Evolução da Sociedade Internacional: Uma Análise Histórica Comparativa*. Editora Universidade de Brasília.
- WEF. (2016, March). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>.
- WEF - World Economic Forum. *The future of Jobs 2020. Global Challenge Insight Report, 2020*. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- Xavier, A. C., Lopes, P. A., Vilhena, T. L., & Calvosa, M. V. (2012). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: Como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional*. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Yin, Robert R. (2003) *Case Study Research Design and Methods 3rd Edition* by Sage Publications, Inc
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (1999). *Object if compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.
- Zarifian P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas* (2ª ed.). São Paulo: Senac.

APÊNDICE

1. Guião de entrevista

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Duração:

2. Questões do Guião

Parte I – Caracterização da Organização

1. Quais as principais atividades exercidas pela empresa?
2. A empresa é constituída por quantos colaboradores?

Parte II – Compreensão de Sustentabilidade

3. Quais as principais ações voltadas para a sustentabilidade que são exercidas pela organização atualmente?
4. Qual a importância da sustentabilidade para esta empresa?
5. Na sua opinião quais as competências que podem potenciar a sustentabilidade?

Parte III – Compreensão de Competências Transversais

6. Quais as competências transversais mais valorizadas na empresa?
7. Enumere / descreva as competências (habilidades/ aptidões / qualidades) dos colaboradores que são apreciadas (importantes/valorizadas) na sua organização.
8. Em que medida concorda ser importante que os colaboradores, de uma forma geral, possuam as seguintes (listar algumas competências, por exemplo) competências transversais?
 - Criatividade
 - Iniciativa
 - Pensamento Crítico
 - Resolução de Problemas
 - Inteligência Emocional
 - Resiliência

- Flexibilidade
- Escuta Ativa
- Ética no trabalho
- Inovação

9. Como é que os recrutadores avaliam as competências transversais nos colaboradores / candidatos?
10. A competências transversais avaliadas nos colaboradores mudam de acordo com o cargo/função exercido na empresa?
11. As competências transversais são levadas em consideração no momento de promoção na empresa ou renovação de contrato de trabalho?
12. Na sua opinião qual a importância das competências transversais na sustentabilidade da empresa? E de que forma a sua ausência pode afetar esse processo?
13. Quais são as ações que são realizadas pela empresa, no intuito de incentivar e promover as competências transversais entre os seus colaboradores?
14. Na sua opinião, que tipo de atividades poderia ser realizadas para promover as competências transversais na empresa?
15. Em quais atividades dos RH se observa a importância das competências transversais? (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, etc.)
16. Na sua opinião, quais os benefícios que a gestão de recursos humanos fundamentada nas competências transversais tem?
17. Quais os principais desafios encontrados pela GRH baseada nas competências transversais?
18. Quais as estratégias do setor de RH para avaliar as competências transversais na organização?
19. Indique em que medida concorda que as competências transversais são mais importantes do que as técnicas/ específicas para o bom desempenho profissional de seus colaboradores?
20. Gostaria de contribuir com algo sobre esse tema?