

**Categorias de Análise sobre Competências Gerenciais para o  
Desenvolvimento Sustentável****Analysis Categories on Management Skills for Sustainable Development**

DOI:10.34117/bjdv6n7-194

Recebimento dos originais: 09/06/2020

Aceitação para publicação: 09/07/2020

**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**

Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza

Faculdade Luciano Feijão (FLF)

Instituição: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)  
CAMPUS DA LIBERDADE(Sede Administrativa)

Endereço: Avenida da Abolição, 3 – Centro. CEP.: 62.790-000, Redenção – CE – Brasil

E-mail: bianapsq@hotmail.com

**Paulo Guilherme Oliveira**

Graduando em Administração

Ex Bolsista de Iniciação Científica

Instituição: Faculdade Luciano Feijão (FLF)

**Natchecy dos Reis Gomes**

Graduando em Administração

Ex Bolsista de Iniciação Científica

Instituição: Faculdade Luciano Feijão (FLF)

**Sérgio Luiz Corrêa dos Santos**

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali)

Instituição: Faculdade Luciano Feijão (FLF)

**Flávia Lorene Sampaio Barbosa**

Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza

Instituição: Universidade Federal do Piauí

Endereço: BR-343 KM 3,5 - Meladão, Floriano - PI, 64808-605

**RESUMO**

Com base no pressuposto de que há lacunas em relação ao estudo de práticas favoráveis ao desenvolvimento sustentável, em decorrência de aprendizagens desarticuladas das competências que poderiam ser acionadas ante às problemáticas ambientais, a pergunta de partida se organiza da seguinte forma: quais são as competências gerenciais favoráveis ao desenvolvimento sustentável? Para tanto, objetiva-se identificar categorias associadas à essas competências, por meio da identificação, descrição e análise de competências apreendidas por meio de entrevistas com administradores e gestores organizacionais inseridos no mercado de trabalho. Como resultado foram levantadas seis categorias de análise, denominadas: Relações interpessoais, Inovação sustentável, Análise multidimensional, Decisão sustentável correta, Estratégias sustentáveis e Racionalidade-filosofia. Com base nessas categorias foram definidas subcategorias, no caso de Relações

interpessoais, as seis subcategorias são: Empatia, Influência Organizacional, Influência Social, Liderança, Participação e Educação Ambiental. Em relação à Inovação sustentável, as seis subcategorias são Criatividade, Inovação, Flexibilidade, Iniciativa, Pensamento Prospectivo e Abertura. Para Análise Multidimensional foram elaboradas oito subcategorias: Análise Contextual, Análise Crítica e Social, Análise do Potencial Econômico, Análise Econômica, Análise Política, Análise Normativa, Conjunto de Saberes e Conhecimento Teórico-prático. No que tange à Decisão sustentável correta foram definidas oito subcategorias: Execução, Planejamento, Monitoramento, Negociação (Orientação Territorial, Ambiental, Regional, Cultural e Social), Pressão Normativa, Pressão Social, Percepção Territorial, Percepção Social. Em relação às Estratégias Sustentáveis, foram levantadas as subcategorias: Gestão Financeira e Gestão de Recursos (Recursos alternativos e Investimentos), Gestão de Redes (Interorganizacionais e Intersetoriais), Gestão do Processo Produtivo, Gestão de Riscos (Redução de Impactos), Gestão de Processos e Fluxos (Resultados Sustentável, Lucro *versus* Resultado), Gestão da Imagem-Reputação (Posicionamento Estratégico), Gestão de Pessoas e Equipes (Gestão de Mudanças, Mudanças valorativas), Cultura Sustentável, Domínio de Técnicas-Metodologias. A categoria Racionalidade-Filosofia não tem subcategoria. Com esse levantamento, a pesquisa segue para a elaboração de questionário que passará por processo de validação por especialistas.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais, Desenvolvimento Sustentável, Decisão Sustentável, Análise Multidimensional, Estratégias Sustentáveis.

#### **ABSTRACT**

Based on the assumption that there are gaps in relation to the study of practices favorable to sustainable development, as a result of disarticulated learning of the competences that could be triggered in the face of environmental problems, the starting question is organized as follows: what are the managerial competencies favorable to sustainable development? Therefore, the objective is to identify categories associated with these competencies, through the identification, description and analysis of competences learned through interviews with administrators and organizational managers inserted in the labor market. As a result, six categories of analysis were raised, namely: Interpersonal relations, Sustainable innovation, Multidimensional analysis, Correct sustainable decision, Sustainable strategies and Rationality-philosophy. Based on these categories, subcategories were defined, in the case of Interpersonal Relations, the six subcategories are: Empathy, Organizational Influence, Social Influence, Leadership, Participation and Environmental Education. Regarding sustainable innovation, the six subcategories are Creativity, Innovation, Flexibility, Initiative, Prospective Thinking and Openness. For Multidimensional Analysis, eight subcategories were elaborated: Contextual Analysis, Critical and Social Analysis, Analysis of Economic Potential, Economic Analysis, Political Analysis, Normative Analysis, Set of Knowledge and Theoretical-practical Knowledge. Regarding the correct sustainable decision, eight subcategories were defined: Execution, Planning, Monitoring, Negotiation (Territorial, Environmental, Regional, Cultural and Social Orientation), Normative Pressure, Social Pressure, Territorial Perception, Social Perception. In relation to Sustainable Strategies, the subcategories were raised: Financial Management and Resource Management (Alternative Resources and Investments), Network Management (Interorganizational and Intersectoral), Productive Process Management, Risk Management (Impact Reduction), Process Management and Flows (Sustainable Results, Profit versus Result), Image-Reputation Management (Strategic Positioning), People and Team Management (Change Management, Valuation Changes), Sustainable Culture, Mastery of Techniques-Methodologies. The Rationality-Philosophy categories have no subcategory. With this survey, the research proceeds to the elaboration of a questionnaire that will undergo a validation process by specialists.

**Keywords:** Management skills, Sustainable Development, Sustainable Decision, Multidimensional Analysis, Sustainable Strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

Frente aos grandes desafios em relação à preservação do planeta e às questões do desenvolvimento, do conhecimento e da sustentabilidade, indaga-se se é possível falar em competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável, considerando que este surge como contraponto à centralidade econômica do desenvolvimento, e evidencia compromisso com o futuro (MEBRATU, 1998; SINAY et al., 2013). Além de problematizar os desafios ambientais, o desenvolvimento sustentável apoia um novo olhar sobre a relação do homem com o meio ambiente (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013), o que sugere outras práticas, guiadas por novas concepções de aprendizagem e formação de competências para o trabalho.

Historicamente, importantes movimentos despertam atenção sobre o tema sustentabilidade, como, por exemplo, o Clube de Roma, em 1968, o Relatório “*Limits to Growth*” e a Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano Estocolmo-Suécia em 1972, o Rio-92, o Protocolo de Kyoto em 1997, a Cúpula do Milênio da ONU em 2000, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em 2002, o Rio + 20, em 2012, a COP 21, em 2015 e o Acordo de Paris em 2016 (MELO; SALLES; VAN BELLEN, 2012; NASCIMENTO, 2012; ALMER; WINKLER, 2017; TU, 2018). Esses movimentos ilustram o anseio de grupos da sociedade em difundir a sustentabilidade em agendas políticas, guiando compromissos dos atores sociais com a preservação do meio ambiente, convocando reflexões em torno de suas práticas.

Pesquisas, por sua vez, revelam que a sustentabilidade se apresenta de maneira abrangente, pluralista, com variados subtemas, principalmente sustentados pela promoção da sustentabilidade por meio das dimensões social, ambiental e econômica, ou *Triple Bottom Line* (TBL), como, por exemplo, nos estudos de Elkington (2012) (SCHUBERT; LÁNG, 2005; ROSA; ENSSLIN, 2007; GALLON et al., 2008; CHABOWSKI; MENA; GONZALEZ-PADRON, 2011; JABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008; SOUSA; RIBEIRO, 2013). Os estudos apontam o importante desafio de integrar a sustentabilidade às teorias das organizações e seu desenvolvimento, na perspectiva da melhoria das condições de vida e bem-estar, sob a preocupação do desenvolvimento social (SOUSA; RIBEIRO, 2013). Esse desafio se alinha a ideia de uma possível configuração de práticas organizacionais voltadas à sustentabilidade, podendo essas serem desenvolvidas por meio de aprendizagens e competências sustentadas por leituras do/para o desenvolvimento sustentável.

No mesmo caminho, pesquisas observam lacunas na operacionalização de variáveis da sustentabilidade, na avaliação de práticas favoráveis ao desenvolvimento sustentável, bem como sobre impactos sociais e ambientais e sobre relatórios de sustentabilidade (FROEHLICH, 2014; SILVEIRA; PETRINI, 2018). Estudos, ainda, apresentam as principais referências sobre o tema, no caso, Sachs I.; Porter, M. E., Glaser, B., Van Bellen, H. M. ou Bellen, H. M. V., Tachizawa, T., Barbieri, J. C.; Costa, F. de A.; Elkington, J.; Hart, S. L. A.; Abramovay, R. Esses teóricos discutem variadas concepções sobre sustentabilidade e apresentam possibilidades distintas para sua promoção. Considerando o desafio na configuração de práticas, as formulações de Sachs (2007, 2009) avançam na compressão dos atores e de seus compromissos, o que sugere possibilidades de definição de competências para o desenvolvimento sustentável.

Sachs (2007), considerado por Bresser-Pereira (2013) como uma das principais referências mundiais do ecodesenvolvimento, avança das definições de sustentabilidade baseadas em aspectos sociais, ambientais e econômicos, posto que integra elementos éticos do desenvolvimento, e é defendida como um modelo incluyente e que abrange o crescimento econômico com a diminuição das desigualdades e a proteção do ambiente. Para tanto, assume os seguintes princípios: satisfação das necessidades básicas; solidariedade com as gerações futuras; participação da população envolvida; preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; elaboração de um sistema social, garantindo emprego; segurança social e respeito a outras culturas; e programas de educação.

No que tange à administração, como ciência e profissão, Banerjee (2008) convida à reflexão sobre a função das empresas na promoção da sustentabilidade ante as seguintes indagações 1. como empresas devem pensar além de fazer dinheiro e observar o desenvolvimento social e questões ambientais; 2. como empresas devem se comportar de forma ética e demonstrar integridade e transparência em suas operações; e 3. como empresas devem se envolver com a comunidade de forma a melhorar o bem-estar social e apoiar a comunidade por meio da filantropia, por exemplo.

Aprofundando as questões lançadas por Banerjee (2008), reflete-se sobre os desafios das práticas voltadas para a sustentabilidade, considerando investigações no campo das aprendizagens e formação de competências, posto que estas envolvem a capacidade de analisar e resolver problemas, por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho que gera desempenho profissional (BOOG, 1991, DURAND, 2000). As competências, portanto, são formadas por meio da aprendizagem, que promovem mudanças nos aspectos cognitivo, psicomotor e atitudinal (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004).

As organizações, em geral, possuem dificuldades em promover oportunidades de aprendizagens em virtude das mudanças contextuais de um mundo globalizado, ampliando a distância entre o conhecimento prévio e as competências necessárias ao desempenho profissional (BRANDÃO et al., 2012). No âmbito da formação acadêmica, essa consideração se torna mais emergente quando se observa que formandos conseguem falar sobre seus conhecimentos, mas possuem dificuldade em abordar esses saberes em forma de competências (GONDIM, 2002).

Mesmo que seja perceptível o avanço dos estudos sobre sustentabilidade no ensino universitário, tal ampliação, na visão de Hopkins (2012), também é falha no sentido da integração dos três pilares do desenvolvimento (ambiental sustentável, justiça social e progresso econômico). Além disso, a abordagem ainda se pauta em práticas tradicionais de ensino, de maneira superficial e sem maior contextualização (RIBEIRO; MIRANDA, 2011). Nesse sentido, pesquisas amparadas sob a lógica das competências para sustentabilidade vão ao encontro da busca de ampliar estudos sobre sustentabilidade nos processos formativos de administradores, como sugere Ghoshal (2005), Springet (2005) e Shirivastava (2010).

No campo das competências, importante destacar que seu percurso assume novos sentidos desde a década de 1980, quando Zarifian e Le Boterf dão maior significado às pessoas nos processos de desenvolvimento e desempenho no âmbito das organizações (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008), considerando o contexto como elemento central das competências (FREITAS; ODELIUS, 2018). Essa leitura, sob a perspectiva francesa, se contrapõe à versão inglesa, que compreende a competência especificamente sob a lógica do ganho econômico e da vantagem competitiva (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Os estudos da competência avançam na associação da noção de desempenho com a capacidade de gerar resultados atrelados à objetivos organizacionais e à estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990, BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). É compreendida como combinação entre habilidades, conhecimentos e atitudes de maneira sinérgica e que se expressam no desempenho das atividades profissionais com suporte em um contexto organizacional e social (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Assim, o desempenho assume o *status* de uma manifestação de competências no decurso profissional de indivíduos e equipes, sendo percebida quando da ação frente à situações de trabalho, ou seja, são apreendidas pelo comportamentos das pessoas (ZARIFIAN, 2001; CARBONE et al. 2006).

As competências individuais surgem da adaptabilidade do homem em diferentes contextos, como um saber agir, que implica mobilizar, integrar, se responsabilizar, e, ainda, ou seja, são expressões envolve ação, envolve resultados (PRAHALAD; HAMEL, 1990). E, ainda, representa

a capacidade de integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades capazes de agregar valor econômico (desempenho/vantagem competitiva), e valor social (indivíduo/sociedade) (FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001). Competências organizacionais, por sua vez, envolvem o saber-fazer coletivo, uma articulação de recursos organizacionais (pessoas, tecnologia, estrutura de gestão) (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Com o avanço dos estudos, as competências passaram a ser analisadas em conjunto, quando as individuais são mais contextualizadas às organizações, posto que os conhecimentos adquiridos só apresentam *status* de competência se ocorrer compartilhamento, em rede, em processo de comunicação (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004, DUTRA, 2004); e as organizacionais passam a considerar os conhecimentos particulares dos membros, dinamizados na integração e transferência de competências individuais referidas ao contexto profissional (LE BOTERF, 2003).

As competências gerenciais, por sua vez, tem despertado interesse de pesquisadores, gestores e organizações (BITENCOURT, 2004; SANTOS, 2001; SPENCER; SPENCER, 1993; FREITAS; ODELIUS, 2018; ALVES FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019). Este interesse surge pela compreensão de sua influência no desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados da organização (BRANDÃO et al., 2012). As competências técnicas, nesse caso, seriam aquelas importantes para profissionais que atuam em atividades técnicas, ou as que envolvem assessoramento ou operacionais, sem atuação direta de liderança. As gerenciais, por sua vez, envolve conhecimentos, habilidades e atitudes esperados dos que exercem funções de direção (BRANDÃO et al., 2010).

As competências gerenciais situam o “poder fazer” no sentido das condições concretas capazes de mobilizar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a prática gerencial (BRANDÃO et al., 2012). Essas competências, ainda, são concebidas como gerenciais se utilizadas no processo de mobilização de recursos (tangíveis e intangíveis) na obtenção de resultados (ALVES FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019), considerando o contexto, os recursos disponíveis e a estratégia da organização (FREITAS; ODELIUS, 2018).

As competências gerenciais mais recorrente da literatura, com base em levantamento realizado por Freitas (2016) são: orientação para resultados; habilidade com pessoas e equipes; liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças inovações e capacidade de adaptação situacional; comunicação; planejamento; atitudes e valores; gestão do conhecimento e da aprendizagem; conhecimentos e habilidades técnicas; e organização, alocação e mobilização de recursos. Observa-se que essas competências não abordam de maneira explícita aspectos da sustentabilidade.

Zarifian (2001), no entanto, ensina que as mudanças contextuais no trabalho (como, por exemplo, eventos variados, mudanças nos parâmetros comunicacionais e do âmbito dos serviços) estão no bojo da definição das competências, o que reforçam uma dinâmica de análise mais processual. As competências mudam e é preciso acompanhar essas mudanças, quando gestores possuem o desafio de alinhar objetivos e estratégias organizacionais na consecução de valor econômico e social (ZARIFIAN, 2001, 2003; BASTOS, 2006; BRANDÃO, 2010).

Nesse escopo, considera-se que práticas voltadas à sustentabilidade envolve a configuração de competências gerenciais, ao passo que essas mudam em função de mudanças contextuais e sociais. Estas, ao situar objetivos e estratégias organizacionais, podem alinhar o desempenho de pessoas e equipes em prol de uma agenda sustentável. Com isso, essas competências se apresentam como fundamentais à prática profissional do administrador, haja vista que este assume responsabilidades, cada vez mais abrangentes, ante à organização de processos e técnicas voltadas ao desempenho e que podem contribuir com o desenvolvimento sustentável.

Com esse contexto, entende-se que administradores e gestores organizacionais inseridos no mercado de trabalho estão imersos na elaboração da identidade profissional e, com isso, formulam práticas associadas à formação acadêmica e à experiência profissional. Essa afirmação emerge da compreensão de que competências são configuradas com suporte em variadas dimensões, como, por exemplo: condições sócio-históricas, delimitadas por uma dimensão concreta, representada pelas condições materiais e/ou ambientais; dimensão gerencial, expressa pelo planejamento, direção e escolhas; dimensão socioeconômica, que abrange a interação entre a atividade laboral e as estruturas social, econômica e política; dimensão ideológica, que compreende o discurso elaborado sobre o trabalho e uma dimensão simbólica, que corresponde aos aspectos subjetivos da relação dos sujeitos com o mundo do trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Ao passo que competências gerenciais estão associadas aos gerentes, suas ações são reflexo de suas atividades no contexto laboral, o que implica no desenvolvimento e expressão dos papéis organizacionais que assume. De forma específica, as competências gerenciais situam um conjunto de atributos inter-relacionados que, desenvolvidas pelo gestor em situações cotidianas, favorecem a obtenção de resultados, conforme as estratégias organizacionais definidas (RUAS, 2005).

Assim, a pesquisa compreende que competências gerencias podem ser melhor apreendidas por meio de narrativas de administradores e gestores organizacionais imersos no mercado de trabalho, o que reflete na escolha desse público para o projeto de pesquisa sob o título: Estudo Fatorial de Competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável.

Identificar, descrever e analisar competências gerenciais favoráveis ao desenvolvimento sustentável (ETAPA QUALITATIVA)

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa parte da ideia de que a formação universitária representa o espaço instituído pela sociedade para promover um repertório de conhecimento, habilidades e atitudes que sustentam os campos profissionais e habilitam os sujeitos a exercerem profissões. Além do conhecimento científico, esperam-se, de um profissional com formação universitária, habilidades e conhecimentos relacionados à atividade laboral e, também, aquelas relacionadas ao contexto que favoreçam o desempenho do indivíduo, dando maiores chances de avanço na carreira, bem como o desenvolvimento das organizações e da sociedade (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013).

Considera-se que esses avanços, numa visão de futuro, precisam se apoiar na lógica do desenvolvimento sustentável, ao passo de uma formação profissional que se alinha aos processos e técnicas de trabalho, à gestão e à liderança que gerem desenvolvimento com garantia de qualidade de vida e preservação do meio ambiente.

No mesmo caminho, a promoção do ensino universitário sócio e ambientalmente responsável engloba a formação de indivíduos qualificados para a inclusão no mercado de trabalho e igualmente críticos, moralmente competentes, capazes de tomadas de decisões frente à questões éticas. A sustentabilidade, mais do que um conteúdo curricular, deve compreender o foco sobre o qual as instituições devem desenvolver suas ações de forma a fomentar o compromisso dos alunos com a vida e sua preservação.

O ensino superior possui responsabilidade com esse processo, ao passo que pode promover ambientes de aprendizagem favoráveis à formação profissional pautada em valores de cidadania, bem como conhecimentos técnicos fundamentais à formação profissional no desenvolvimento de competências para acesso ao mundo do trabalho, como previsto nos pilares fundamentais da educação para o século XXI propostos pela UNESCO (DELORS, 2003).

Esta responsabilidade pode ser alinhada na convergência do ensino, da pesquisa e da extensão, ao passo que a formação de competências, no caso, de conhecimentos, habilidade e atitudes, envolve posicionamento crítico, reflexivo, propositivo ante os desafios empresariais, sociais, ambientais, na formulação de produtos e serviço, inclusa também, toda sua estrutura gerencial.

Elkington (2012) afirma que o capitalismo sustentável para se tornar realmente digno desse adjetivo necessitará mais do que apenas tecnologia e mercados que promovam a desmaterialização. Será necessário que redefina “radicalmente as novas visões do significado de igualdade social,



justiça ambiental e ética empresarial” (ELKINGTON, 2012, p. 110). Nesse sentido, o trabalho na perspectiva da sustentabilidade envolve a promoção da interdisciplinaridade, do diálogo de saberes, da integração de variadas formações e áreas de atuação para compreender de maneira holística a gestão organizacional (LEFF, 2010), divergindo de uma leitura ainda tradicional da administração, focada em áreas mais técnicas e disciplinares (DEMAJOROVIC; SILVA, 2012).

Em outros termos, significa o engajamento com as demandas de desenvolvimento ambientalmente responsável, na formação de capital humano e social a partir da promoção do espírito empreendedor, respeito às normas de trabalho, proteção do meio ambiente, os direitos humanos, e engajamento na luta contra a exclusão social.

A pesquisa, nesses termos, convoca a reflexão por parte de futuros profissionais à pensar sua inserção no mercado de trabalho, no sentido das competências para o desenvolvimento sustentável. Com isso, primeiramente, surge o movimento de dar significado ao trabalho do administrador, no sentido da identidade profissional em configuração, em função da formação acadêmica e das variadas experiências profissionais. Em seguida, o movimento segue na percepção das problemáticas sociais e ambientais que se apresentam em demandas cada vez mais complexas e desafiadoras para as variadas organizações e instituições sociais. Com isso, espera-se dar novos significados ao ciclo formativo, no sentido de atribuir às demandas desafiadoras, competências no curso de possibilidades de ação, de atuação, de contribuição.

Nesse sentido, compreende-se que a teoria de Sachs (2007, 2009) sobre desenvolvimento sustentável amplia a análise econômica, social e ambiental à esfera cultural, política, territorial e ecológica. Nessa perspectiva, integra a ideia de desenvolvimento o “[...] sistema de valores, crenças, costumes e modos de vida” (SACHS, 2007, p. 63). Por compreender a complexidade da relação da sociedade com um projeto de desenvolvimento, o autor internaliza a dimensão política de participação pública, ao passo que defende a necessidade de selecionar/identificar/criar técnicas capazes de otimizar a utilização de recursos sintonizada com a ecologia.

O desafio do ecodesenvolvimento, na leitura de Sachs (2007), reside em mudanças institucionais, investimentos públicos multidimensionais, bem como redirecionamento tecnológico; ou seja, a transição pressupõe a incorporação de técnicas ambientalmente adequadas, com escolhas favoráveis à dinâmica de cada região, em atenção às demandas por um desenvolvimento menos agressivo ao ambiente. A esse respeito, o autor evidencia que “[...] com a contribuição da ciência contemporânea, pode-se pensar em uma nova forma de civilização, fundamentada no uso sustentável dos recursos renováveis” (SACHS, 2009, p. 69).

Embora a sustentabilidade seja agenda emergente no ensino universitário, parte-se do pressuposto, anteriormente defendido, de que há lacunas no que tange à construção de práticas favoráveis ao desenvolvimento sustentável. Estas se tornam desafiadoras em decorrência de aprendizagens desarticuladas das competências, posto que o ensino da sustentabilidade ainda se propaga de forma pontual e fragmentada (JACOBI; RAUFFLET; ARRUNA, 2011; DEMAJOROVIC; SILVA, 2012).

Abordar competências gerenciais e desenvolvimento sustentável também se faz urgente quando, as competências e habilidades referidas ao administrador, definidas na Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005, não fazem referência ao tema sustentabilidade, ou seja, essa associação se torna eventual para o profissional. As competências definidas no documento são:

Capacidade de reconhecer problemas, pensar estrategicamente, expressar e se comunicar de forma compatível ao exercício profissional, refletir e atuar criticamente sobre a produção, desenvolver raciocínio lógico, ter iniciativa e criatividade, desenvolver capacidade para elaborar e consolidar projetos em organizações e ter consciência das implicações éticas do exercício profissional (DEMAJOROVIC; MARTÃO, 2014, p. 51).

Com essas reflexões, compreende-se a necessidade de pesquisas que apresentem outras possibilidades de ensino, pesquisa e extensão voltados à sustentabilidade e, no caso de administradores, competências gerenciais favoráveis ao desenvolvimento sustentável, com capacidade de dar respostas aos desafios sociais, ambientais, políticos, econômicos, culturais, baseado em pensamento crítico, sistêmico e, ainda, conhecimento e domínio de técnicas, processos e procedimentos. E, assim, suscitar construções de alternativas superadoras de problemas que emergem na atividade profissional.

No que tange à compreensão das competências gerenciais no nível do gestor, há variadas ações desenvolvidas no curso das atribuições que são definidas para cada cenário institucional e cada contexto (FERREIRA; PAIVA, 2017). Nesse caso, as competências emergem e se desenvolvem no curso da experiência profissional, com suporte nas atribuições de sentidos e significados particulares para cada aprendizado e experiências vivenciada, o que envolve uma aproximação entre as definições de papéis com a ideia de competência (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018). Dessa forma, o estudo de Quinn et al. (2003) apresenta-se mais adequado ao estudo das competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável, ao passo que essas competências são definidas em função de sua finalidade, e são organizadas com base em concepções amplas de sociedade, de compromisso social e com o futuro da humanidade.

Em seu estudo, Quinn et al. (2003) expõem que não existe apenas um modelo único que oriente os gerentes para a estratégia organizacional, e, por isso, abordam quatro modelos de gestão

em uma matriz mais vasta, subdividida em: nível de institucionalização de processos (flexibilidade ou controle) e foco (interno ou externo). Assim, apresentam-se os quatro modelos de gestão diferentes entre si que dão base para as ações modernas gerenciais: (1) o modelo de relações humanas, que foca na abertura, participação, moral e compromisso; (2) o modelo de sistemas abertos, que destina-se à adaptação, ao crescimento, à aquisição de recursos e à inovação; (3) o modelo de metas racionais, que relaciona-se à direção, à produtividade, à realização e à clareza de objetivos; e, por fim, (4) o modelo de processos internos, que prioriza o controle, o gerenciamento de informações, a documentação e a estabilidade (QUINN et al., 2003).

Para Quinn et al. (2003), os quatro modelos são considerados subdomínios interligados que fazem parte de um construto maior: a eficácia organizacional. Com isso, de maneira isolada, os modelos não conseguem alcançar a eficácia organizacional, sendo necessário vê-los como parte de um arcabouço maior.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia destina-se a evidenciar os métodos (sujeitos, ferramentas, processos, critérios entre outros.) utilizados na pesquisa para se obter e analisar os dados (MOTTA-ROTH, 2003). Também possibilita ao pesquisador exercitar a sua criatividade “[...] na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações científicas” (MINAYO, 2014, p. 44).

Com base no pressuposto de que há lacunas em relação ao estudo de práticas favoráveis ao desenvolvimento sustentável, em função de aprendizagens desarticuladas das competências que poderiam ser acionadas ante às problemáticas associadas ao desenvolvimento sustentável, a pergunta de partida se organiza da seguinte forma: quais são as competências gerenciais favoráveis ao desenvolvimento sustentável?

Para a condução da pesquisa qualitativa, a técnica da entrevista semiestruturada foi escolhida, pois constitui interação social do entrevistador e com o entrevistado e se desenvolve numa situação de pesquisa, por meio de um instrumento de captação de dados, no caso, um roteiro de entrevista, considerando o objetivo de obter informações em profundidade e que se alinha à perspectiva da entrevista qualitativa, o qual, segundo Bauer e Gaskell (2002), é uma metodologia de coleta de dados cuja utilização é difundida em estudos no campo das Ciências Sociais.

A abordagem qualitativa terá a intenção de compreender questões que envolvem o pesquisador e os sujeitos de pesquisa como agentes, que possuem significados rotineiros traduzidos em ações sociais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; DENZIN; LINCOLN,

2006; FLICK, 2009), e, por isso, é a abordagem de referência para compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

Nesse sentido, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas, com suporte em roteiro de 10 questões abertas, considerando a seleção de sujeitos que atuam no âmbito da Gestão Ambiental e/ou Desenvolvimento Sustentável, bem como estudantes, professores e pesquisadores de Administração. A ideia é de reunir saberes variados sobre o tema, baseado no levantamento de especialistas com os perfis destacados no Quadro 1

Quadro 1 – Sujeitos da Pesquisa

Área	Sujeito
Gestor da área de Sustentabilidade - Empresa privada de médio porte	Homem, 38 anos, 2 anos de atuação Administração
Gestor da área de Sustentabilidade - Empresa Pública de grande porte (atuação nacional)	Homem, 42 anos, 9 anos de atuação. Administrador e Mestre em Administração
Professor de graduação em administração em disciplinas de Gestão ambiental, Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável.	Mulher, 38 anos, 10 anos de atuação. Doutora e Mestre em Zootecnia Zootecnista e Pedagoga
Professor/Pesquisador de pós-graduação (stricto sensu) – Gestão ambiental, Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável.	Mulher, 39 anos, 3 anos de atuação. Doutora e Mestre em Administração Administradora
Discente de Administração – Concludente	Homem, 27 anos - cursou disciplinas da área.
Discente de Administração – Concludente	Homem, 29 anos, cursou disciplinas da área.
Gestor de políticas públicas no âmbito da Sustentabilidade/Desenvolvimento Sustentável	Homem, 28 anos, 3 anos de atuação. Mestre em direito. Formado em Direito.
Gestor de políticas públicas no âmbito da Sustentabilidade/Desenvolvimento Sustentável	Homem, 35 anos, 15 anos de atuação. Zootecnia, Pedagogia e Especialização em Gestão Ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro a dezembro de 2019 e foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aos sujeitos garantido o anonimato acordado.

O levantamento dessas competências considera o cruzamento dos critérios de desenvolvimento sustentável com base em Sachs (2007, 2009) com o quadro de valores competitivos elaborado por Quinn et al (2003) O Quadro 2 contém os critérios sugeridos por Sachs (2009) que permitem a investigação em torno da noção de sustentabilidade.

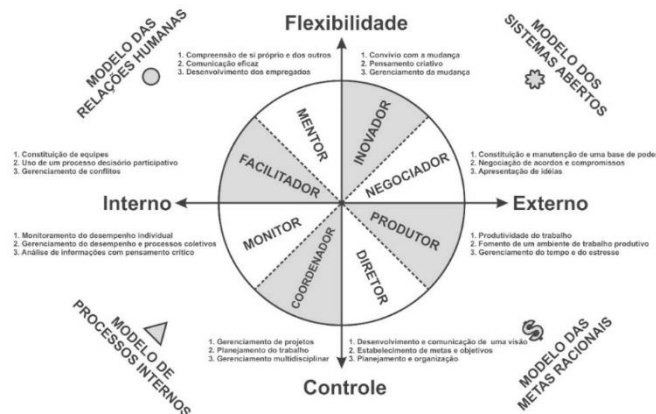
Quadro 2 – Critérios de Sustentabilidade

Dimensões	Critérios
Sustentabilidade Social	Obtenção de um patamar razoável de igualdade social; distribuição justa de renda; emprego pleno e ou autônomo com qualidade de vida decente; acesso igualitário aos recursos e serviços sociais.
Sustentabilidade Cultural	Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para desenvolvimento de um projeto nacional integrado e endógeno (em contrariedade às reproduções servis dos modelos externos); autoconfiança somada com a abertura para o mundo.
Sustentabilidade Ecológica	Preservação do capital natural na produção de recursos renováveis; restrição do uso de recursos não-renováveis; respeito à capacidade de tempo para a renovação dos recursos naturais.
Sustentabilidade Territorial	Configurações urbanas e rurais equilibradas (eliminação das inclinações urbanas na alocação do investimento público); melhoria do ambiente urbano; superação das diferenças inter-regionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente eficazes para áreas ecologicamente comprometidas (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).
Sustentabilidade Econômica	Desenvolvimento econômico entre setores de forma equilibrada; segurança alimentar; capacidade de modernização constante dos instrumentos de produção; significativo nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional.
Sustentabilidade Política (nacional)	Democracia regida nos moldes de apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para instaurar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; destacado nível de coesão social.
Sustentabilidade Política (internacional)	No tocante às políticas internacionais, a sustentabilidade passaria pela garantia de paz assegurada pelo fortalecimento da ONU, controle do sistema financeiro internacional, verdadeira cooperação científica e diminuição das disparidades sociais norte-sul.

Fonte: Adaptado de Sachs (2009)

No tocante ao modelo do Quinn et al (2003, p. 14) (Figura 1), observa-se que as ações gerenciais se organizam em função de quatro modelos de gestão diferentes: 1) o modelo de relações humanas, que foca na abertura, participação, moral e compromisso; (2) o modelo de sistemas abertos, que destina-se à adaptação, ao crescimento, à aquisição de recursos e à inovação; (3) o modelo de metas racionais, que relaciona-se à direção, à produtividade, à realização e à clareza de objetivos; e, por fim, (4) o modelo de processos internos, que prioriza o controle, o gerenciamento de informações, a documentação e a estabilidade.

Figura 1 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn et al. (2003, p. 14)

Realizou-se a apreciação das entrevistas seja realizada com amparo na análise de relações das coocorrências que visa a “extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedicar-se a assimilar as presenças simultâneas (coocorrências ou relação de associação) de dois ou mais elementos da mesma unidade de contexto”. (BARDIN, 2011, p. 259-260).

Para tanto, têm-se a sequência de ações para empreender a análise de coocorrências: escolha da unidade de registro (palavras-chave); tomada das unidades de contexto de recorte; codificação (presença ou ausência de cada unidade de registro – elemento - em cada unidade do contexto - fragmento; cálculo das coocorrências (matriz de contingência); e representação e interpretação dos resultados, apresentados por tabelas de contingências significativas e quadro de redes e de núcleos, evidenciando as relações de vizinhança (BARDIN, 2011).

Além da análise de coocorrência, a pesquisa qualitativa realizou exame de caráter estrutural, com vistas a observar “o arranjo dos diferentes itens, tentando descobrir as constantes significativas nas relações (aparentes ou latentes) que organizam esses itens entre si” (BARDIN, 2011, p. 267) em forma de uma “estrutura, realidade oculta do funcionamento da mensagem, ou modelo operatório construído pelo analista, que permite abstrair-se dos elementos que as compõe” (BARDIN, 2011, p. 268). Assim, buscam-se as “unidades de base e as leis que regem e estruturam as narrativas”. (BARDIN, 2011, p. 275).

Com o objetivo de auxiliar a tarefa de organização e categorização dos dados, pretende-se utilizar o *software* denominado Atlas ti, que pertence a um grupo de *softwares* mais utilizados para análise de dados qualitativos (BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Esse programa facilita a formação das categorias para o exame, do ponto de vista da análise de conteúdo e suas representantes neste ensaio: análises de coocorrência e estrutural (BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Além disso, os relatórios produzidos pelos *softwares* favorecem o exame circular entre os dados e a análise, ensejando *insights* durante toda a pesquisa.

Os documentos primários (*primary documents*) são os principais elementos que reúnem os dados coletados; as citações (*quotes*), definidas como segmentos dos textos, trechos relevantes dos documentos que indicam a ocorrência de códigos; códigos (*codes*), unidades básicas de análise; famílias (*families*), agrupamento de elementos como documentos, códigos ou anotações; notas de análise (*Memos*), que registram interpretações do pesquisador; esquemas gráficos (*Netview*) são as representações das associações entre os códigos; e os comentários (*comment*), que registram informações definidas pelo pesquisador (BANDEIRA-DE-MELO, 2006).

De acordo com Bardin (2011), as unidades de registro podem possuir dimensões e natureza variáveis e equivalem aos segmentos de mensagem que proporcionam o entendimento da significação da unidade de contexto. As unidades de registro equivalem às unidades-base ou núcleos de sentido das narrativas. Já as categorias agrupam unidades de contexto de mesma natureza. Para a consecução desta pesquisa, portanto, as unidades de contexto, que correspondem às variáveis na nomenclatura de cenários, foram representadas pelos *codes*, as unidades de registro pelos *quotations* e as categorias pelas *families*.

Após a fase de seleção das citações (*quotation*), ocorreu a codificação propriamente dita. Assim, as citações foram nomeadas por códigos (*codes*) de forma que os nomes designados aos *codes* pudessem sintetizar as ideias centrais de cada citação. Observa-se, também, que as citações que refletiram ideias semelhantes foram agrupadas a um mesmo *code*. Por fim, os *codes* associados a uma mesma categoria foram agrupados em *families*.

Quadro 3 – Lista de códigos (Categorias) definidas com suporte nas entrevistas e número de segmentos de texto atribuídos

Abertura {9-1}	Educação Ambiental {6-1}	Iniciativa {6-1}	Orientação Territorial {2-1}
Análise Contextual {1-1}	Empatia {2-1}	Inovação {5-1}	Participação {2-1}
Análise Crítica e Social {3-1}	Estratégias Sustentáveis {7-11}	Inovação Sustentável {0-7}	Pensamento Prospectivo {10-1}
Análise do Potencial Econômico {1-1}	Execução {1-1}	INOVADOR {0-1}	Percepção Social {3-1}
Análise Econômica {2-1}	FACILITADOR {0-1}	Investimento {2-2}	Percepção Territorial {1-1}
Análise Multidimensional {3-9}	Flexibilidade {2-1}	Liderança {7-1}	Planejamento {2-1}
Análise Normativa {5-1}	Gestão da Imagem – Reputação {1-2}	Lucro versus Resultado {7-1}	Posicionamento Sustentável {1-1}
Análise Política {4-1}	Gestão de Mudanças {10-1}	MENTOR {0-1}	Pressão Normativa {5-1}
Competências Gerenciais para Desenvolvimento Sustentável {0-13}	Gestão de Pessoas e Equipes {6-3}	MONITOR {0-1}	Pressão Social {2-1}
Conhecimento Teórico-Prático {6-1}	Gestão de Processos e Fluxos {1-3}	Monitoramento {1-1}	PRODUTOR {0-1}
Conjunto de Saberes {4-1}	Gestão de Recursos {6-3}	Mudanças Valorativas {7-1}	Racionalidade – Filosofia {7-1}
COORDENADOR {0-1}	Gestão de Redes {1-3}	Negociação {1-6}	Recursos Alternativos {7-2}
Criatividade {8-1}	Gestão de Riscos {1-2}	NEGOCIADOR {0-1}	Redes Interorganizacionais {1-1}
Cultura Sustentável {2-1}	Gestão do Processo Produtivo {1-1}	Orientação Ambiental {1-1}	Redes Intersetoriais {1-1}
Decisão Sustentável Correta {4-10}	Gestão Financeira {1-3}	Orientação Cultural {1-1}	Redução de Impactos {4-1}
DIRETOR {0-1}	Influência Organizacional {2-1}	Orientação Regional {2-1}	Relações Interpessoais {4-8}

Domínio de Técnicas- Metodologias {4-1}	Influência Social {9-1}	Orientação Social {3- 1}	Resultado Sustentável {3- 1}
--	-------------------------	-----------------------------	---------------------------------

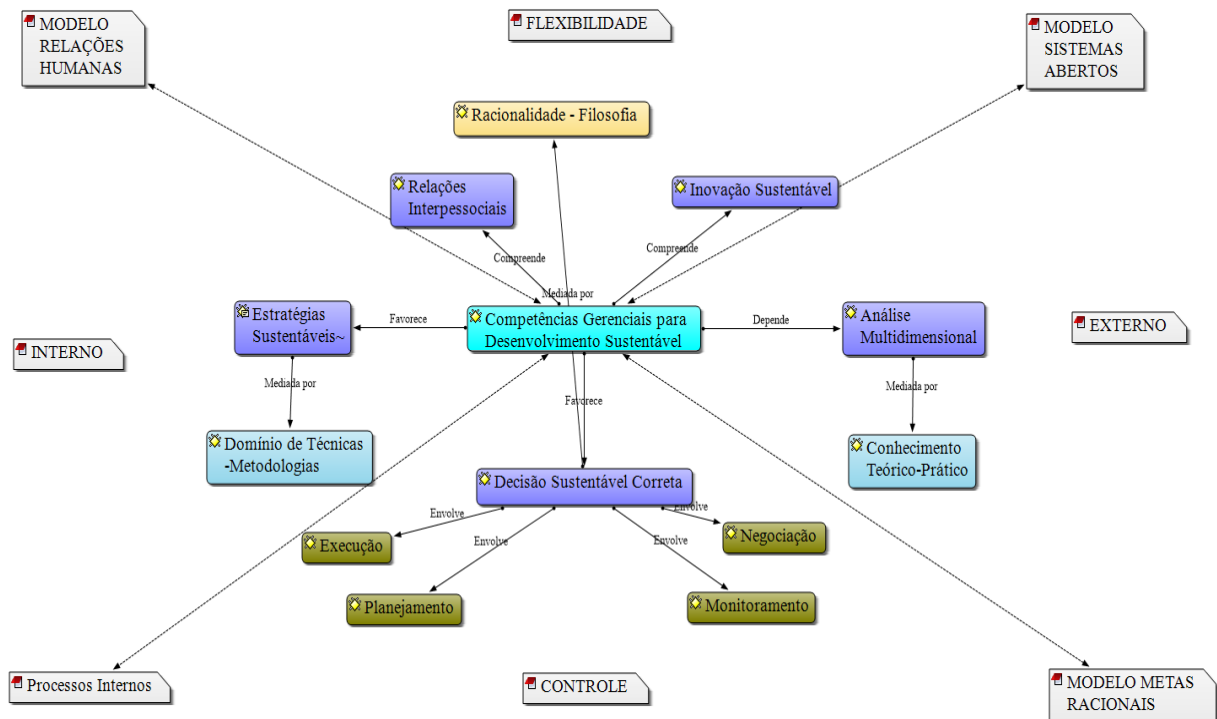
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2020).

Nota: Os códigos (categorias) foram elaboradas com auxílio do *software* Atlas.ti (Output/Code List)

Essas categorias ganham sentido se apreciados os seus respectivos segmentos de texto, citações consideradas durante a análise como representativas para alguns temas correlatos às categorias analíticas e operacionais da pesquisa.

Como resultado foram levantadas seis categorias de análise, denominadas: Relações interpessoais, Inovação sustentável, Análise multidimensional, Decisão sustentável correta, Estratégias sustentáveis e Racionalidade-filosofia. Com base nessas categorias foram definidas subcategorias.

Figura 2 – Categorias relacionadas às Competências Gerenciais para o Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Nota: O mapa foi desenvolvido com auxílio do *software* Atlas.ti (Network).

As categorias seguem o modelo de Quinn (2003) (1) o modelo de relações humanas (canto superior direito da Figura 2); (2) o modelo de sistemas abertos, (canto superior esquerdo da Figura 2); (3) o modelo de metas racionais (canto inferior direito Figura 2) e (4) o modelo de processos internos (canto inferior esquerdo Figura 2).

Em relação às **Estratégias Sustentáveis**, foram levantadas as subcategorias: Gestão Financeira e Gestão de Recursos (Recursos alternativos e Investimentos), Gestão de Redes



(Interorganizacionais e Intersetoriais), Gestão do Processo Produtivo, Gestão de Riscos (Redução de Impactos), Gestão de Processos e Fluxos (Resultados Sustentável, Lucro *versus* Resultado), Gestão da Imagem-Reputação (Posicionamento Estratégico), Gestão de Pessoas e Equipes (Gestão de Mudanças, Mudanças valorativas), Cultura Sustentável, Domínio de Técnicas-Metodologias.

No que tange à **Decisão Sustentável correta** foram definidas oito subcategorias: Execução, Planejamento, Monitoramento, Negociação (Orientação Territorial, Ambiental, Regional, Cultural e Social), Pressão Normativa, Pressão Social, Percepção Territorial,

Para **Análise Multidimensional** foram elaboradas oito subcategorias: Análise Contextual, Análise Crítica e Social, Análise do Potencial Econômico, Análise Econômica, Análise Política, Análise Normativa, Conjunto de Saberes e Conhecimento Teórico-prático.

Em relação à Inovação sustentável, as seis subcategorias são Criatividade, Inovação, Flexibilidade, Iniciativa, Pensamento Prospectivo e Abertura.

No caso de Relações interpessoais, as seis subcategorias são: Empatia, Influência Organizacional, Influência Social, Liderança, Participação e Educação Ambiental.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando o desafio de formar administradores comprometidos com o tema sustentabilidade, acredita-se que a formação competências gerenciais voltadas para o desenvolvimento sustentável possa dar suporte à práticas profissionais mais assertivas em relação à preservação do meio ambiente. A pesquisa identifica e descreve essas competências com suporte em narrativas de pessoais que possuem conhecimento sobre a área, denominados de especialistas. Com isso, pode-se promover caminhos formativos pautados em conhecimentos, habilidades e atitudes convergentes com demandas sociais, econômicas, culturais, territoriais, e ambientais cada vez mais complexas e que exigem do administrador e gestor capacidades analítica e de decisão que favoreçam a melhoria da qualidade de vida e sustentem um futuro mais sustentável.

Nesse sentido, com o levantamento das categorias têm-se um conjunto de conhecimentos que podem contribuir com a prática do administrador em sustentabilidade. Além disso, oferecer instrumento de análise para que futuras pesquisas possam relacionar o tema competências gerenciais com outros teorias e constructos, de maneira a avançar o conhecimento sobre os temas sob investigação. De forma objetiva, espera-se a construção de uma *Escala de Competências Gerenciais para o Desenvolvimento Sustentável*, posto ser inexistente na literatura nacional e internacional, como se observada a partir dos estudos de Freitas, Montezano e Odélius (2019).

Espera-se que os discentes envolvidos possam não apenas agregar valor a sua formação no sentido do conhecimento sobre competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável, mas, principalmente, desenvolver a capacidade crítica e analítica por meio da pesquisa, compreendendo a lógica metodológica que o auxiliará no desenho de problemas e elaboração de soluções com responsabilidade social, ambiental, política, cultural e econômica.

A formação em pesquisa, pode, ainda, favorecer o desenvolvimento de competências no futuro administrador, habilitando-o a conhecer realidades, compreender problemáticas e intervir com práticas sustentáveis e eticamente responsáveis. Nesse caso, acredita-se no potencial da pesquisa não apenas para a formação de pesquisadores, mas, sobretudo, na formação de profissionais com capacidade técnica e analítica, habilitados a pensar e intervir com suporte em diagnósticos e leituras contextuais.

A pesquisa esbarrou na limitação de discutir um grande volume de subcategorias no sentido de empreender o esforço de tornar esse levantamento em estudo futuro sobre a elaboração de escalas sobre o tema. Com isso, aprofundar a leitura de cada subcategoria na possibilidade de elaboração de variáveis pode significar um avanço para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ALMER, C.; WINKLER, R. Analyzing the effectiveness of international environmental policies: The case of the Kyoto Protocol. *Journal of Environmental Economics and Management*, v. 82, p. 124-151, 2017.
- ALVES FILHO, L. da C.; SILVA, A. B. MUZZIO, H. Criatividade e desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica. *Economia e Gestão*, v. 19, n. 52, 2019.
- ALVEZ-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*, 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- ABBAD; L. MOURÃO (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BAUER, M. W; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S., Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Editora Armed, 2013.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n.1, p. 58-69, 2004.

BOOG, G. G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BITTENCOURT, A. V. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v, 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E.; FREITAS, I.A.; VIEIRA, F.T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 26, n.1, p.43-54, jan./mar. 2010.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J.; GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *R. Adm.*, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523- 539, out./dez. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Ignacy Sachs e a nave espacial Terra. **Rev. Econ. Polit.**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 360-366, jun. 2013.

BYRNE, B. M. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2.ed. New York: Routledge – Taylor & Francis G., 2010.

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CHABOWSKI, B. R.; MENA, J. A.; GONZALEZ-PADRON, T. L. The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 1, p. 55-70, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Ed. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

DELORS, J. *Educação: um tesouro a descobrir*. 8. Ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

DEMAJOROVIC, J.; SILVA, H. C. O. Formação Interdisciplinar e Sustentabilidade em Cursos de Administração: Desafios e Perspectivas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 5, 2012.

DEMAJOROVIC, J.; MARTÃO, S. D. Competências e inserção profissional de administradores em sustentabilidade. *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 15, p. 48-66, 2014.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J S. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

ELKINGTON, J. *Sustentabilidade: canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Competitive strategies and core competencies: Perspective for the internationalisation of industry in Brasil, *Integrated Manufacturing Systems*, Kempston, v.14, n.1, p. 16-25, 2004.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, P. Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados. 2016. 209f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2016.

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. 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*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.5, p.97-113.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificação em estudos empíricos. *CADERNOS EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, 2018.

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20 n. 1, 2019.

FROEHLICH, C. Publicações internacionais sobre sustentabilidade: uma revisão de artigos com o uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa. *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. 2, p. 178-195, 2014.

GALLON, A. V.; SOUZA, F. C.; ROVER, S.; BELLEN, H. M. V. Um estudo longitudinal da produção científica em administração direcionada à temática ambiental. *Revista Alcance*, v. 15, n. 1, p. 81-101, 2008.

GHOSHAL, S. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Educations*, v.4, n.1, p.71-91, 2005.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F., HERRERA, C. B., & CRUZ, M. T. DE S. Desafios (e dilemas) para inserir “sustentabilidade” nos currículos de administração: um estudo de caso. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n3, p. 119–153, 2013.

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia*, v. 7, n. 2, p. 299-309, 2002.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOPKINS, C. Reflections on 20+ Years of ESD, *Journal of Education for Sustainable Development*, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC, 2012.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; BARBIERI, J C. Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 689-715, 2008.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, art. 98, p. 21-50, 2011.

KILIMNIK, Z. M.; SANT’ANNA, A. S. Modernidade Organizacional, Política de Gestão de Pessoas e Competências Profissionais. In J. E. BORGES-ANDRADE, G. ABBAD,; L. MOURÃO (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. (pp. 85-113). Porto Alegre (RS): Artmed, 2006.

KRONBERGER, N.; WAGNER, W. Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos, In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEFF, E.; Complexidade, Interdisciplinaridade e Saber Ambiental. In Philippi, A (Org). *Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais*. São Paulo, SP: Signus Editora, 2010.

MARÔCO, J. *Análise de Equações Estruturais*: fundamentos teóricos, software & aplicações. Report number, Pêro Pinheiro, 2010.

MEBRATU, D. Sustainability and Sustainable Development Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*. Vol.18. 1998

MELO, P. T. N. B.; SALLES, H. K.; VAN BELLEN, H. M. Quadro institucional para o desenvolvimento sustentável: o papel dos países em desenvolvimento com base na análise crítica do discurso da Rio+20. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 701-720, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Vozes, 2014.

MOTTA-ROTH, D. *Redação acadêmica: princípios básicos*. Santa Maria: Laboratório de Pesquisa e Ensino de Leitura e Redação/Imprensa Universitária, Universidade Federal de Santa Maria, 2003.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estud. Av.*, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 3- 15, May/June, 1990.

REINERT, M. ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, v. 28, pp. 24-54, 1990.

RIBEIRO, K.M.B.; MIRANDA, A.C., Matriz Curricular do Curso de Administração: qual a relevância da temática ambiental na formação do Administrador? *Revista UNIABEU*. Rio de Janeiro, v.4, n.6, p. 212 – 231, Jan-Abr. 2011.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, F.; ENSSLIN, S. R. Tema a “gestão ambiental” em eventos científicos: um estudo exploratório nos eventos avaliados segundo critério qualis da Capes. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9., 2007, Curitiba. *Anais [...]* Curitiba: Unicenp: 2007.

SACHS, I. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento* [Org. Paulo Freire Vieira]. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SCHUBERT, A.; LÁNG, I. The literature after math of the brundtland report ‘our common future’. A scientometric study based on citations in science and social science journals. *Environment, Development and Sustainability*, v. 7, n. 1, p. 1-8, 2005.

SILVEIRA, L. M.; PETRINI, M. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 56-67, mar. 2018.

SINAY, M.C.F.; DALBEM, M.C.; LOUREIRO, I.A.; VIEIRA, J. M. Ensino e pesquisa em gestão ambiental nos programas brasileiros de pós-graduação em administração. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 3, p. 55-82, 2013.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, v.19, p.249-289, Jan. 2004.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 17, n. 3, p. 368-396, 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993

SPRINGETT, D. Education for sustainability in the business studies curriculum: a call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*, v. 14, p. 146-159, 2005.

SRIVASTAVA, D. K. "Perspectives on Corporate Social Responsibility (CSR): A Case Study of the Tata Group of Companies", in GUPTA, A., *Ethics, Business and Society: Managing Responsibly*, SAGE Publications, pp. 62, 69, 2010.

QUINN, R. E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3a ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier. 2003.

TU, Y. Urban debates for climate change after the kyoto protocol. *Urban Studies*, v. 55, n. 1, p. 3-18, jan. 2018.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

WORD ECONOMIC FORUM (WEF). The future of Jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth revolution. Global Challenge Insight Report, 2016>WORD ECONOMIC FORUM (WEF). The future of Jobs. Insight Report, 2018.